



Matkailu- ja ravintola-alan veto- voimaisuuden lisääminen

Tiina Karhunen

Tiina Mäki-Tulokas

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2019

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomi AMK
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

KARHUNEN, TIINA & MÄKI-TULOKAS, TIINA:
Matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuuden lisääminen

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2019

Matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuus on kadoksissa. Alan koulutuksiin ja avoimiin työpaikkoihin on vaikea saada alasta kiinnostuneita hakijoita. Matkailu- ja ravintola-ala on murroksessa, mutta mistä syystä? Opinnäytetyön toimeksiantajana on Pirkanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry. Heitä on puhuttanut alan työvoimapula ja vetovoimaisuuden heikentyminen. Miten saada työvoimaa avoimiin työpaikkoihin ja talvi- sekä kesäsesonkiin? Opinnäytetyön tavoite on tutkia miksi ala ei ole enää vetovoimainen ja mikä saisi työntekijät jäämään alalle.

Matkailu- ja ravintola-alan yrittäjien teemahaastatteluilla saatiin työnantajan näkökulma alan vetovoimaisuudesta. Alan koulutusta tarjoaville Toisen asteen oppilaitosten koulutuspäälliköille ja -johtajille toteutetulla lomaketutkimuksella haettiin oppilaitosnäkökulmaa alan koulutuslinjojen vetovoimaisuudesta. Kyselytutkimuksella saatiin matkailu- ja ravintola-alan työntekijöiden näkökulma vetovoimaisuuteen. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui aihetta käsittelevän kirjallisuuden- sekä julkaistusta tutkimuksista saatujen tuloksien pohjalta tuoden teoreettista tukea tutkimuksille.

Tutkimuksessa saavutettiin samansuuntaiset tulokset kuin mitä oli saatu aiemmin tehdyissä tutkimuksissa matkailu- ja ravintola-alalle. Työntekijöiden vetovoimaa alaa kohtaan on laimentunut ja syy-yhteys löytyi alan arvostuksen puutteesta, mikä juontuu heikoista työehdoista, palkkakehityksen junnaamisesta lähes paikallaan sekä huonoista johtamistaidoista ja työpaikkojen heikoista organisointikyvyistä.

Tutkimustyön tuloksena ilmeni, että matkailu- ja ravintola-alan vetovoima lisääntyisi, kun työehtosopimukset ja palkkaus korjattaisiin nykyajan mukaiseksi, työ olisi paremmin organisoitua ja fyysisyys huomioitaisiin paremmin työvuorosuunnittelussa sekä -palkkauksessa. Alan vetovoimaa lisäisi laadukas esimiestyö ja työhyvinvoinnista huolehtiva työnantaja.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

KARHUNEN, TIINA & MÄKI-TULOKAS, TIINA:
Increasing the attractiveness of the tourism and restaurant industry

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 3 pages
November 2019

The attractiveness of the travel and restaurant industries are disappearing. It is difficult to attract interested applicants for studying and job vacancies in the sector. The travel and restaurant industries are in a state of flux, but why? The Thesis was commissioned by Pirkanmaa Tourism and Restaurant Entrepreneurs Association. They have discussed the shortage of labor in the sector and a decline in attractiveness. The problem is where to get work force for open vacancies and for winter and summer seasons? The aim of this Thesis is to investigate why the industries are no longer attractive and what would make the workers stay in the industries.

Thematic interviews with tourism and restaurant entrepreneurs provided an employer perspective on the attractiveness of the industries. A questionnaire survey for education managers of secondary school institutions in the industries provided an educational perspective on the attractiveness of education in the sector. An online survey examined attractiveness of tourism and restaurant industries on workers' perspective. The theoretical framework of the thesis was based on the literature on the topic and the results of the published research, providing theoretical support for the research.

The results of the study were similar to those obtained in previous studies in the tourism and restaurant sector. The attractiveness of the manpower for the industries have been diluted and the causal link has been found due to the lack of appreciation of the industries, which is due to poor working conditions, near-constant wage developments, poor managerial skills and poor organization.

As a result of the research, it would appear that the tourist and restaurant industries would become more attractive by modernizing collective agreements and salary, by better organizing work and by taking better account of physicality in shift planning and salary. A high-quality supervising and well-being of the employees would add to the attractiveness of the industry.

Key words: MaRa, tourism, restaurant industry, attractiveness

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	6
2. VETOVOIMAISUUS.....	8
2.1 Vetovoimainen yritys	8
2.2 Vetovoimaisuuden kehittäminen	8
2.3 Sukupolvien X-, Y- ja Z- suhde työhön.....	10
3. MATKAILU- JA RAVINTOLA-ALA	13
3.1 MaRa	13
3.2 Matkailu- ja ravintola-alan kehitys	13
3.3 Mara-alan haasteet	14
4. TYÖNANTAJAKUVA	16
4.1 Yrityskuva	16
4.2 Sisäinen työnantajakuva	18
4.3 Ulkoinen työnantajakuva	18
4.4 Millainen on houkutteleva työnantaja	19
4.5 Työnantajakuvan kehittäminen	20
5. TYÖTYTYTVÄISYYS.....	21
5.1 Työtyytyväisyyden määritelmä	21
5.2 Työtyytyväisyyden merkitys yritykselle	21
5.3 Sitoutuminen työtyytyväisyyden välineenä	22
6. TOTEUTUS	23
7. TULOKSET	25
7.1 Yrittäjähaastattelut ja koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien lomakekysely.....	25
7.2 Google Forms kysely työntekijöille	28
8. JOHTOPÄÄTÖKSET	39
9. POHDINTA	40
9.1 Tutkimuksen luotettavuuspohdinta.....	42
9.2 Oman tekemisen arviointi.....	42
LÄHTEET	45
LIITTEET	47
Liite 1. Haastattelu MaRa-alan yrittäjille	47
Liite 2. Google Forms kysely MaRa-alalla toimiville työntekijöille.	48
Liite 3. Lomakekysely MaRa-alan Toisen asteen oppilaitosten koulutusjohtajille ja -päälliköille.	49

LYHENTEET JA TERMIT

MaRa - Matkailu- ja ravintola-ala

THL - Terveysten ja hyvinvointilaitos

1. JOHDANTO

Matkailu- ja ravintola-alalla on työnantaja puolella herätty siihen todellisuuteen, että työvoimaa ei ole saatavilla tai saatu työvoima on vaikea sitouttaa yhteen työpaikkaan. Iltalehden kirjoituksen mukaan Lapissa on aloitettu tuomaan sesonkiin työntekijöitä Filippiineiltä. Iltalehden haastattelussa Scandic Rukahovin hotellinjohtaja Lea Riekin mukaan *“keittiöpuolen miehitystä rakennetaan yhteistyökumppanin kautta. Sen kautta saamme filippiiniläiskokit tänne. Tarjontaa ei ole ollut, tai työntekijöiden tarpeet ja meidän tarpeemme eivät ole kohdanneet, niin kokeilemme tämmöistä kuviota tälle kaudelle. Olen ymmärtänyt, että Barona tuo enemänkin Rukalle”* (Pikkarainen, 2019). Työntekijäpula on niin huutavaa, että Yle uutisissa 4.6.2019 on uutisoitu, kuinka ravintoloitsija Pasi Tamminen on luvannut facebookissa 400€ vinkkipalkkion sille, joka löytäisi heille työntekijän. Hakijoita lopuksi oli 160, joista valittiin kesän sesonkiin 5 henkilöä. (Collin, 2019.)

Rukan työntekijäpulaan vastineen antoi kokki Etelä-Suomesta. Lehtijutussa ei työntekijöiden tarpeita eritelty mutta lehti sai vastapuolen kertomaan oman näkökantansa asiaan, joka on julkaistu iltalehdessä 13.10.2019. Jutussa Sami niminen eteläsuomalainen kokki listasi miksi ei kannata lähteä sesonkiin töihin. (Pikkarainen, 2019.) Kirjoituksesta nousi vahvasti huono palkkaus ja huonot edut. *“Kaikki työehtosopimuksen kohdat eivät edes täyty työsuhhteessa vaan niitä törkeästi tallotaan ja sitten ihmetellään, miksi ei saada alan työntekijöitä töihin ja sitoutettua alaan?”* (Pikkarainen, 2019).

Alan työvoimapulasta on tehnyt oman tutkimuksensa terveyden- ja hyvinvointilaitokselle Anna-Maria Isola ja Erika Mäntylä. Yhteistyössä tutkimusta terveyden ja hyvinvointilaitoksen kanssa tilasivat Restel Oy, Palvelualojen ammattiliitto ja työttömien ammattiyhdistyksen jäsenten tukiyhdistys. Tutkimus tehtiin haastatteluna 20 työttömäksi jääneelle alan työntekijälle. Tutkimuksessa selvisi, että alan vetovoimaa syö kiire ja kuormittava työ, huono johtaminen sekä alan huonot työehdot. (Isola & Mäntylä, 2019.)

Työelämä yleisesti on murroksessa. X-, Y-, ja Z-sukupolvien keskenään eriävät arvomaailmat näkyvät työyhteisössä. Sukupolvien eriävät arvomaailmat vaikuttavat matkailu- ja ravintola-alan työllistymiseen ja siihen, kuinka työnantajien on muutettava arvomaailmaansa, jotta saataisiin matkailu- ja ravintola-alasta veto-voimainen jokaista sukupolvea kohtaan. Työntekijäpula on todellinen matkailu- ja ravintola-alalla ja työnantajat ovat ihmeissään mistä saada työvoimaa ja kuinka työntekijät saisi sitoutettua työpaikkaan. Kuinka opiskelijat saada jäämään matkailu- ja ravintola-alalle ja viihtymään alan töissä? Tästä muotoutuu opinnäytetyön tutkimuskysymykset, joihin vastauksia haetaan teemahaastatteluilla sekä tutkimuskyselyillä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Pirkanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjät ry. Matkailu- ja Ravintolayrittäjät ry on matkailu- ja ravintola-alan työnantajien yhdistys, joka valvoo työnantajien etua. Opinnäytetyön tutkimuksen päätavoitteena on selvittää miksi ala ei ole vetovoimainen ja näin ollen kärsii työvoimapulasta. Vastauksia haetaan laadullisella tutkimuksella myös kysymykseen, miten alalla olevia sitoutettaisiin työpaikkoihin paremmin?

Opinnäytetyön tutkimus suoritetaan yrittäjille henkilökohtaisilla haastatteluilla. Laadullinen tutkimus tehdään kyselytutkimuksena työntekijöille sekä ammattikoulujen koulutuspäälliköille ja koulutusjohtajille Google Forms kyselypohjaa hyödyntäen.

2. VETOVOIMAISUUS

Työnhakijoille ei enää riitä pelkkä palkka, vaan työn on oltava myös mielekästä ja merkityksellistä, joten organisaatiot ovat päätyneet tilanteeseen, jossa joutuvat kilpailemaan työntekijöistä ja työnhakijat valitsevat työpaikan, jonka kokevat kaikista vetovoimaisimpana. Vetovoimatekijät vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen työ- ja rekrytointimarkkinoilla, joten on syytä tutkia organisaation vetovoimatekijöitä voidakseen kehittää niitä. (Aula & Heinonen 2002, 93, 263–264.)

2.1 Vetovoimainen yritys

Vetovoimainen yritys on työyhteisö, joka on omilta tunnuspiirteiltään ja vahvuudeltaan poikkeuksellisen houkutteleva työpaikka ja kiinnostava yhteistyökumppani. Yrityksen vetovoimaisuuden määrittämisen keskiössä on yrityksen identiteetti, joka rakentuu niistä tekijöistä, jotka erilaistavat yrityksen muista alan toimijoista. Yrityksen vetovoima on riippuvainen työntekijöilleen tarjoamista mahdollisuuksista toteuttaa heille tärkeitä päämääriä, jotka ovat linjassa yrityksen arvojen ja päämäärien kanssa. (Malmelin & Hakala 2012, 11–12.)

2.2 Vetovoimaisuuden kehittäminen

Innostunut henkilökunta on yrityksen paras kampanja. Innostuneisuutta luo vetovoimaisuutta rakentavat sisäiset toimenpiteet, kuten innovaatiot ja uudet toimintamallit, jotka lisäävät henkilöstön työnantajastaan tuntemaa ylpeyttä. Parhaimmillaan samat toimenpiteet, jotka sitouttavat ihmisiä yritykseen, sitouttavat heitä myös yrityksen innokkaiksi puolestapuhujiksi niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Vetovoiman tehoa voi vahvistaa tarjoamalla ihmisille suoria työkaluja ja valmiuksia viestiä yrityksestä eteenpäin, jolloin luodaan uskottavia brändilähettiläitä. Brändilähettiläiden roolin merkitys on tulevaisuudessa keskeisessä roolissa yrityksen vetovoimaisuudesta viestimisessä ja jokaista tulevaa työntekijää tulisi kohdella potentiaalisena brändilähettiläänä. (Malmelin & Hakala, 136–137.)

Laadukas vuorovaikutus ja esimiehen alaistensa kanssa käymät keskustelut varmistavat ihmisten ymmärryksen yritysten tavoitteista, strategiasta ja keskeisistä kilpailutekijöistä sekä auttavat viestimään niistä ulospäin. Yrityksen täytyy ymmärtää uudistuneen viestintäkulttuurin vaikutus vetovoiman kehittämisessä, mikä tarkoittaa työntekijöiden viestintäroolin ymmärtämistä ja viestintävalmiuksien kehittämistä. (Malmelin & Hakala 2012, 136–137.)

Vetovoimainen yritys kiinnostaa sekä nykyisiä että potentiaalisia tulevia työntekijöitä, kuten myös asiakkaita, rahoittajia ja sijoittajia. Lähes kaikki yrityksen tekemät päätökset vaikuttavat yrityksen vetovoimaan, joten on erityisen tärkeää ymmärtää yrityksen aineettomien menestystekijöiden ja mielikuvien vaikutus vetovoiman kehittämisessä. Koska vetovoimaisuutta rakennetaan sisäisillä teoilla, täytyy aina muistaa miettiä myös millaisen ulkoisen viestin sisäinen teko antaa ja millainen on kyseisen päätöksen mielikuvallinen vaikutus. (Malmelin & Hakala 2012, 137.)

”Kaikkia merkittäviä päätöksiä tulisi arvioida vetovoiman ja brändin näkökulmasta. Auttaako tämä päätös lisäämään vetovoimaamme? Vahvistaako se brändiämme? Auttaako se meitä kasvattamaan aineetonta pääomaamme?” (Malmelin & Hakala 2012, 137). Liiketoimintapäätöksiä tulisikin pohtia myös yrityksen vetovoiman kannalta ja tarvittaessa muuttaa muuten perustellun päätöksen tekemistä sellaisenaan välttääkseen jälkikäteen ilmeneviä mielikuvavaurioita. Julkisuuksessa käytävien keskusteluiden seuraaminen onkin avainasemassa merkittäviä päätöksiä tehdessä, koska sillä tavoin voidaan yrittää ennakoida päätösten vaikutuksia mielikuviin. (Malmelin & Hakala 2012, 137–140.)

”Vetovoimaisen yrityksen missiot, visiot, arvot ja strategia ovat sekä selkeitä että innostavia” (Malmelin & Hakala 2012, 141). Tarvitaan myös yrityksen vahvuuksien ja perimmäisen olemuksen vahvistamista ja kiteyttämistä yhdistämään henkilökuntaa ja tuottamaan kilpailuetua erottumalla. Kiteyttämällä keskitytään selkeisiin arvoihin ja tavoitteisiin ja keskitytään tekemään ne asiat hyvin, ei montaa asiaa melko hyvin. Yritys voi tarkastella vetovoimaisuuttaan esimerkiksi potentiaalisen työntekijän näkökulmasta arvioimalla mitä yrityksellä olisi tarjota nuorelle, alalle tulevalle tulevaisuuden osaajalle tai kunnianhimoiselle, eteenpäinpyrkivälle lahjakkuudelle. (Malmelin & Hakala 2012, 141–149.)

Ravintola-alan vetovoimaisuutta lisääviä tekijöitä on listattu Isolan & Mäntylän terveyden ja hyvinvointilaitoksen tutkimuksessa, jossa haastateltiin työttömäksi jääneitä alan työntekijöitä. Haastattelututkimuksessa päädyttiin listaamaan asioita, jotka lisäävät vetovoimaisuutta matkailu- ja ravintola-alalla, ja niistä kolme ensimmäistä olivat tuote, jonka takana voi ylpeästi seistä, asiakaspalvelukokemukset sekä mielekkäät vaihtelevat työtehtävät, ja mahdollisuus oppia uutta. (Isola & Mäntylä 2019, 16.)

2.3 Sukupolvien X-, Y- ja Z- suhde työhön

Kolme erilaista sukupolvea työskentelevät tällä hetkellä työmarkkinoilla. X-, Y- ja Z-sukupolvet näkyvät työyhteisössä erilaisin lähtökohdin ja näin ollen he arvos tavat myös työelämää eri tavoilla. Mylab sivujen artikkelissa Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin rekrytointipäällikkö Päivi Laurilan mukaan eri sukupolvilla on erilaiset odotukset työelämästä ja näin ollen heitä on vaikea saada sitoutettua samanlaiseen työyhteisöön erilaisten työsuhde odotusten vuoksi. (Hyvärinen, 2012.)

Sukupolvien erilaisten työelämä odotusten ja omien arvojen vuoksi työelämässä johtavassa asemassa olevat ovat murroksessa johtamistyyliinsä kanssa. Työelämän erilaisista johtamistyyleistä ovat kirjoittaneet tutkimustyössään Aunala ja Lötjönen. Aunalan ja Lötjösen tutkimuksessa (2016), on luonnehdittu X-sukupolvi 1950–1970 luvulla syntyneiksi, joiden vanhemmat ovat kokeneet sodan ja tätä kautta arvot ovat sen mukaiset, että sitoudutaan työpaikkaan, on pitkiä työsuhteita, työssä käydään elintason ylläpitämisen vuoksi ja heille hyvinvointi on itsensä selvyys. Työelämässä tällä hetkellä X-sukupolvea edustavat ovat suurin sukupolvi esimiesasemassa olevista. (Aunala & Lötjönen 2016, 13.)

Y-sukupolvi on syntynyt 1978–1995 välisenä aikana. He ovat lapsuudessaan eläneet niin lamakauden kuin teknologian nousun. He tekevät töitä siksi, että saavat rahaa, jota osaavat myös kuluttaa. Globaali verkostoituminen sekä lyhyet työsuhteet laman myötä ovat tulleet tutuksi tälle sukupolvelle. Y-sukupolvea motivoi

mielekäs työ, jossa on sopivasti vastuuta ja haastetta. Y-sukupolvelle on tärkeätä, että työ on stressitöntä, jotta heillä jää energiaa vapaa-ajalle ja ajanvietolle. Heille itseisarvo ei ole työ, vaan vapaa-ajan vietto, joka luo hyvinvointia sekä tyytyväisyyttä elämää kohtaan. Heidän arvomaailmansa muuttumisen vuoksi lojalisuus työnantajaa kohtaan on pienentynyt, kun verrataan X-sukupolveen. (Aunala & Lötjönen 2016, 36–37.)

Z-sukupolvi on syntynyt 1990 tai sen jälkeen. Z-sukupolvi on elänyt teknologian aikaa ja he tulevat haastamaan johtajuuden teknologia tietämyksellään ja työelämässä heiltä voidaan odottaa uudenlaisia ratkaisuja työntekoon sekä johtamiseen. He ovat lapsuudessaan oppineet hyvään elintasoon ja työ ei ole niin tärkeä osa elämää, vaan panostetaan vapaa-aikaan vielä enemmän kuin Y-sukupolvi. He eivät halua sitoutua työpaikkaan ja siksi he eivät halua vakituista työsuhdetta. Heille työ on muutakin kuin rahaa, ja siksi työn ja vapaa-ajan raja häilyy ja tulee uusia muotoja tehdä ja määritellä työnteko. Työ voi olla esimerkiksi harrastus tai kova intohimon kohde. (Aunala & Lötjönen 2016, 13, 37.)

Sukupolvilla on elämästään erilaiset odotukset ja saavutukset. Uudet sukupolvet haluavat elää ja kokea, jolloin työelämä on menettänyt merkityksensä heidän arvoasteikollaan. Työ on heille vain tapa tehdä rahaa, jolla voi hankkia elämyksiä. Tulevaisuudessa työnantajilla on haasteena saada markkinoitua omaa arvomaailmaansa ja työsuhteen etuuksia tulevalle työntekijäsukupolvelle. Heille työ ei ole niin merkityksellistä, joten yrityksen arvot ja markkinointikyky haastetaan tulevaisuudessa, jotta saadaan yritykseen työntekijöitä, kirjoittaa businesslike sivuston Liisa Välikangas 2014. (Välikangas, 2014.)

Liisa Välikankaan kirjoitus antaa ymmärtää, että työmarkkinat keikahtavat toisin päin. Siinä missä työntekijä on nyt markkinoinut itseään työnantajille, laittavat tulevaisuudessa työnantajat itsensä ja markkinointiosaamisensa peliin, ja markkinoivat omaa yritystään yrittäen tehdä siitä niin mielenkiintoisen, että työntekijä valitsee heidät työnkohteekseen. Työsuhteen muodot joutuvat myös tämän murroksen alle sillä työsuhteita tullaan Liisa Välikankaan kirjoituksen mukaan räätälöimään työntekijän toivomuksiin ja elämäntapaan sopivammaksi. (businesslike.fi, 2014.) Aunalan ja Lötjösen (2016) opinnäytetyössä Nuorten sukupolvet

työelämään -tutkimuksessa päädytään samaan tulokseen kuin mitä businesslike.fi kirjoituksen Liisa Välikangas (2014). Uusia sukupolvia ei sitouteta rahalla eikä raha motivoi Z-sukupolvea tai nuorempia sukupolvia pysymään pitkään työsuhteissa (Aunala & Lötjönen 2016, 49).

Liisa Välikankaan (2014) näkemys alan muutoksesta tukee Aunalan & Lötjösen 2016 tekemää tutkimusta varsinkin Z-sukupolven kohdalla. Heille yrittäjien tulee osata markkinoida omaa yritystään ja avoinna olevaa työpaikkaa niin että Z-sukupolvi kokee sen olevan heidän elämäänsä sopiva vaihtoehto ja valinta. Z-sukupolvi tulee olemaan murroksen ensimmäisessä aallossa kohti muutosta. (Aunala & Lötjönen 2016, 52.)

3. MATKAILU- JA RAVINTOLA-ALA

3.1 MaRa

MaRa eli Matkailu- ja ravintolapalvelut on matkailu-, majoitus-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan ja niihin liittyvän hyvinvointipalvelualan yrittäjien ja työntekijien edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö. MaRan tarkoituksena on edistää alan yritysten toimintaedellytyksiä työmarkkina-asioissa ja elinkeinopolitiikassa neuvottelemalla edustamiensa alojen työehtosopimukset, ja valvomalla yritysten etua päätöksenteossa. MaRaan kuuluu 2800 jäsentä, joilla on yhteensä 7700 toimipaikkaa. Yli 85 prosenttia koko alan liikevaihdosta tulee yhdistyksen jäseniltä, ja heidän yrityksensä työllistävät yhteensä noin 70 000 henkilöä maan laajuisesti. MaRalla on 13 eri paikallisyhdistystä, Pirkanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjiin kuuluu 250 matkailu- ja ravintola-alan yritystä (MaRa, n.d.)

3.2 Matkailu- ja ravintola-alan kehitys

Suomessa vuonna 2014 koko matkailuala työllisti yhteensä noin 140 000 henkeä, eli noin 6% koko maan työvoimasta. Matkailualan toimialoista työllistävin oli ravintola-ala, jolla työskenteli yhteensä noin 63 800 henkeä, eli noin 46% koko alan henkilöstöstä. Tämä tarkoittaa noin 57 000 kokoaikaista työntekijää ja yli 110 miljoonaa tehtyä työtuntia, eikä tähän lukuun sisälly vuokratyöntekijöiden osuus työtunneista. (Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2013–2014, 10–17; Palveluiden alue- ja toimialatilasto 2016.)

Matkailu- ja ravitsemisalan työvoiman määrä kasvoi 50 prosenttia vuosien 1995–2018 aikana, ja vuonna 2018 majoitus- ja ravintola-alalla työskenteli jo yhteensä 89 400 henkeä jakautuen 73 600 henkeä ravintola-alalla ja 15 800 henkeä muissa matkailualan työtehtävissä. Jos kasvu jatkuu ennustettua 2,5% vuosivauhtia, vuonna 2023 alalla on jo yli 100 000 työpaikkaa. Tänä päivänä matkailuala työllistää maatalous- tai elintarviketeollisuuttakin enemmän. Työpaikat tulevatkin pysymään Suomessa nyt ja tulevaisuudessa. (Kansantalouden tilinpito, 2016.)

Suomen matkailu- ja ravintola-alalla meneekin nyt lujaa. Matkailu on tuplaantunut 2000-luvulta ja nousua viime vuosina on ollut 7,7% kasvutahdin verran. Ravintolaruokailun suosio on kasvussa, vaikka matkaa onkin muihin pohjoismaihin. Siinä missä Tanskassa tai Norjassa on kasvukeskuksien ravintolat joka päivä täynnä, meillä Suomessa vastaavat päivät ovat perjantai ja lauantai. Kasvulle on tilaa ravintola-alalla. Ravintola-alan kasvua hidastaa korkea arvonlisäveroprosentti, ja alkoholipolitiikka, joka suosii Baltian maista alkoholin tuonnin Suomeen. Pelkästään arvonlisäveron keventämisellä saataisiin alkoholin hinta laskemaan arviolta 8%, joka lisäisi myyntiä ravintoloissa. (Hartwall, 2018.)

Matkailu- ja ravintola-alan yritysten taloudellinen kehitys kesäkaudella 2019 oli positiivisesti nousussa 1%–4% tahtia edelliseen vuoteen verrattuna, vaihtelevasta säästä huolimatta. Matkailu- ja ravintola-alan jäsenkyselyiden mukaan kaksi kolmesta ravintolasta oli kasvattanut myyntiä alkuvuoden aikana. Talouden kasvuun loppupuolella vuotta suhtauduttiin varovaisesti. Talouden positiivista kehitystä ennakoidaan heiluttavan maailmantalouden epävarmuudet, brexit sekä kauppapoliittiset kiistat, jotka luovat epävarmuutta alan kehitykselle. (MaRa, 2019.)

3.3 Mara-alan haasteet

Matkailu- ja ravintola-alan haasteena koetaan Anna-Maria Isolan ja Erika Mäntylän tutkimusten mukaan huonot työehdot, raskaat ja vaihtelevat työt sekä huono johtaminen. Heidän tutkimuksessaan haastateltavana ollut mies nro 5. kertoi että pienissä yrityksissä työnteko on kuormittavaa, sillä ohjeistus työssä ei ole ollut tarkkaa, ja näin ollen se luo epävarmuutta työn tekemiseen ja työssä olemiseen suhteessa vapaa-aikaan. (Isola & Mäntylä 2019, 3, 17.)

Matkailu- ja ravintola-alan haasteena on heikko palkkakehitys ja raskas vuorotyö. Työ on fyysisesti raskasta ja hyvin vaihtelevaa työn rakenteeltaan riippuen, onko työntekijänä ketjuravintolassa vai yksityisellä sektorilla töissä. Ketjuravintoloissa koetaan, että työ on hyvin johdettua. Todellisuudessa ketjut ovat laskeneet jokai-

sen millimetrinkin tuottavaksi yrityksessään, jonka vuoksi ohjeistukset ovat kunnossa ja tulosta tehdään pienemmällä miehityksellä. Yksityisellä sektorilla yritykset toimivat enemmän tunnetasolla. Yrittäjän arvot tulevat usein esiin liikeideassa ja yrityksen toiminnassa. (Isola & Mäntylä 2019, 17.)

Matkailu- ja ravintola-alan haasteita ovat kartoittaneet työtehoseuranta ”Ravintola-alan työhyvinvointi tuottamaan”-hankkeessa. Hankkeen tieto oli kerätty haastattelututkimuksella, ja siinä tultiin samaan johtopäätökseen työn huonosta organisoinnista esimiestasolla sekä työntekijätasolla kuin Isolan & Mäntylän tutkimuksessakin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että myös perehdytys oli huonosti organisoitua tai sitä ei ollut lainkaan uuden työntekijän tullessa työhön. Vanhemman sukupolven työssä pärjäämisen haasteena oli digitalisoituminen. X-sukupolvi ei ole kestänyt kehityksen vauhdissa mukana, ja näin ollen heidän digitaalinen osaaminen työelämässä ovat vaillinaista ja estää osittain työstä suoriutumista digitaalisten työkalujen avulla. (Työtehoseuranta, 2016.)

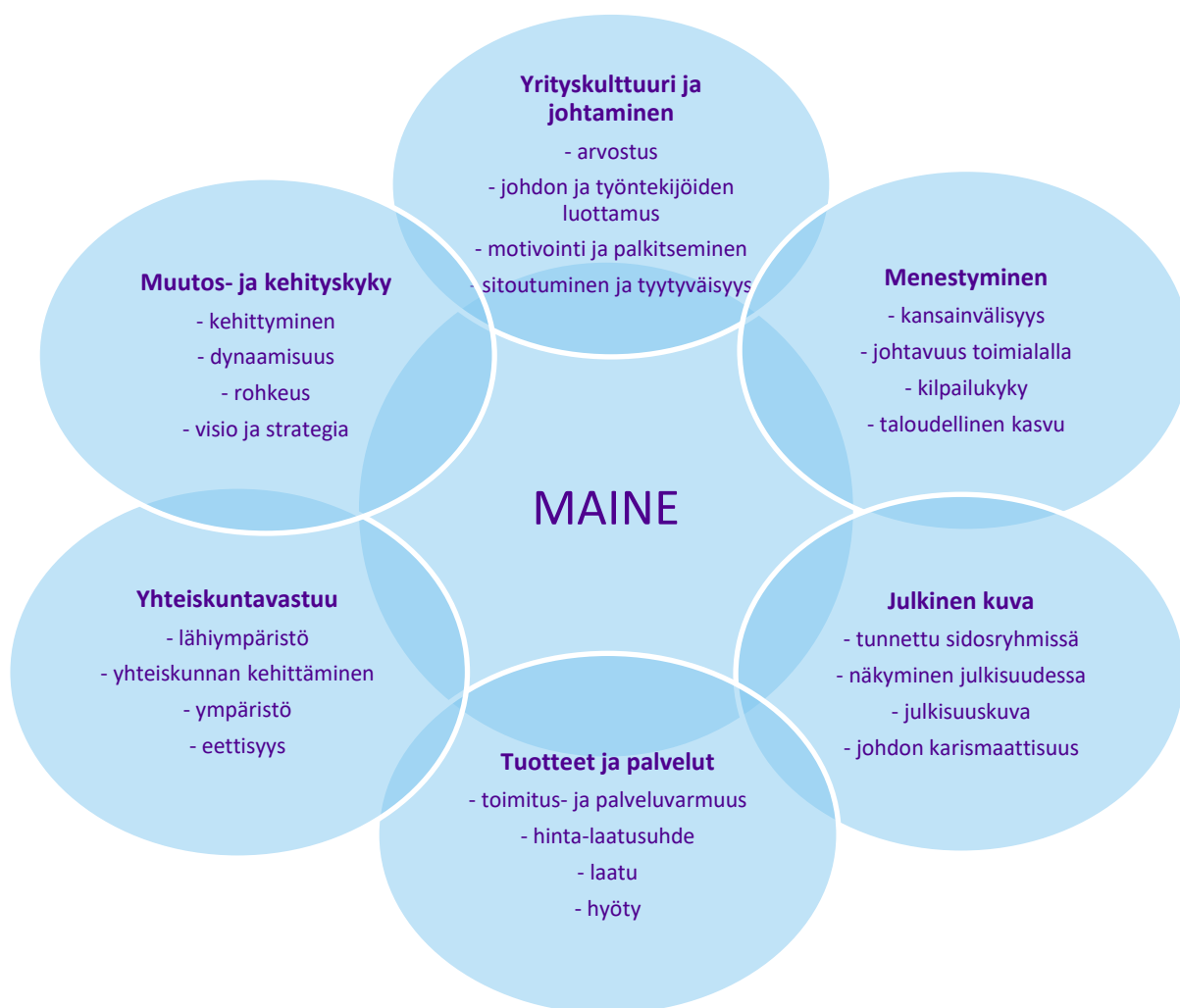
4. TYÖNANTAJAKUVA

4.1 Yrityskuva

Yrityksen herättämää mielikuvaa voidaan kuvata sanoilla yrityskuva, maine (kuvio 1.), profiili, imago, brändi tai yrityksen ilme. Niillä tarkoitetaan sellaista yrityksen merkitystä, jota on hankalaa mitata mutta tärkeää pohtia. Yrityskuvaksi määritellään sekä se mielikuva, jonka yksilö muodostaa yrityksestä kokemuksen, asenteiden, uskomusten ja tiedon perusteella, että se mielikuva, jonka yritys tietoisesti haluaa antaa itsestään. (Taponen 1970, 11–13.)

Vaikka yrityksen imagon ajatellaan tarkoittavan samaa asiaa kuin yrityskuvan, on imagolla helposti hieman negatiivinen vivahde, ja siksi tulisikin puhua ennemmin yrityksen maineesta, sillä maineen katsotaan perustuvan todellisiin yrityksen tekoihin, joiden keskiössä on luottamus. Maineessa ja imagossa on lopulta kyse siitä, kuinka ihmiset havaitsevat, tulkitsevat ja arvioivat kohdetta. (Sillanpää & Hyske 2001, 15–17.)

”Yritys voi pyrkiä luomaan hyvän käsityksen itsestään kolmella tasolla. Kuvan tai maineen (kuvio 1.) muodostumiseen vaikuttaa 1) se mitä teemme, 2) se mitä sanomme ja 3) se miltä näytämme” (Åberg 1997, 80). Yrityksen tulisikin miettiä itse, millaisen kertomuksen se haluaa luoda itsestään: mistä yritys syntyi ja mihin suuntaan se on menossa? Minkä mission hyväksi toimitaan? Kertomukset ovat ihmisille helppoja muistaa ja luonteenomainen tapa jäsentää maailmaa. (Sillanpää & Hyske 2001, 15–19.)



KUVIO 1. Maineen rakentaminen. (Heinonen 2006, 31)

Luottamus kuviossa 2. on yritykselle elintärkeää, sillä jos asiakkaat eivät luota tuottajaan tai sen tuotteeseen, ei kauppvoja synny. Jos työntekijät eivät luota yritykseen, he irtisanoutuvat ja lähtevät toisen yrityksen palvelukseen, tai heitä ei saada ollenkaan palkattua yrityksen palvelukseen. Jos rahoittaja ei luota yritykseen, on lainansaanti hankalaa tai jopa mahdotonta. Jos viranomaiset eivät luota yritykseen, vahditaan yrityksen tekemisiä jatkuvasti ja kehitetään tiukkaa sääntelyä. Jos mediaväki ei luota yritykseen, nousee yrityksen nimi esiin epäilyttävässä valossa, joka taas saa kaikki edellä mainitut sidosryhmät epäileväisiksi. (Sillanpää & Hyrske 2001, 16–17.)



KUVIO 2. Luottamuksen sidosryhmät. (Sillanpää & Hyske 2001, 16)

4.2 Sisäinen työnantajakuva

Hyvä työnantajakuva ei rakennu yhdessä yössä, vaan se vaatii pitkäjänteistä, suunnitelmallista työtä, joka lähtee sisältä, organisaation rakenteista ja hyvinvovasta työyhteisöstä. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa organisaation työntekijöiden mielikuvaa yrityksestä, ja sitä kehittäessä olennaista onkin keskittyä siihen, millaista mielikuvaa halutaan ulospäin välittää ja työntekijöiden kokemuksiin työnantajastaan. Positiivisen sisäisen työnantajakuvan tärkein kilpailuvaltti onkin työssään viihtyvä, hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö. Nykyisillä työmarkkinoilla työntekijät eivät tyydy vain kohtuulliseen kompensaatioon tehdystä työstä ja itselle mielekkäisiin työtehtäviin-työssä täytyy myös viihtyä. Sekä sisäisen- että ulkoisen työnantajakuvan kannalta on tärkeää näyttää, kuinka hyvin organisaatio pitää omistaan huolta. (Kansonen, 2013.)

4.3 Ulkoinen työnantajakuva

Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan organisaation ulkopuolella olevan henkilön muodostamaa kuvaa yrityksestä työnantajana. Ulkoisen työnantajakuvan muokkaamista tärkeämpää on keskittää katse sisäiseen työnantajakuvaan, sillä

siitä muodostuu henkilökunnan hyvinvoinnin kautta ulkoisen työnantajakuva joko positiivisena tai negatiivisena. Hyvinvoiva organisaatio on paras viesti ulkoisesta työnantajakuvasta. Työssään viihtyvä työntekijä on paras mainos ja viesti yrityksestä ja työnantajasta. (Kansonen, 2013.)

4.4 Millainen on houkutteleva työnantaja

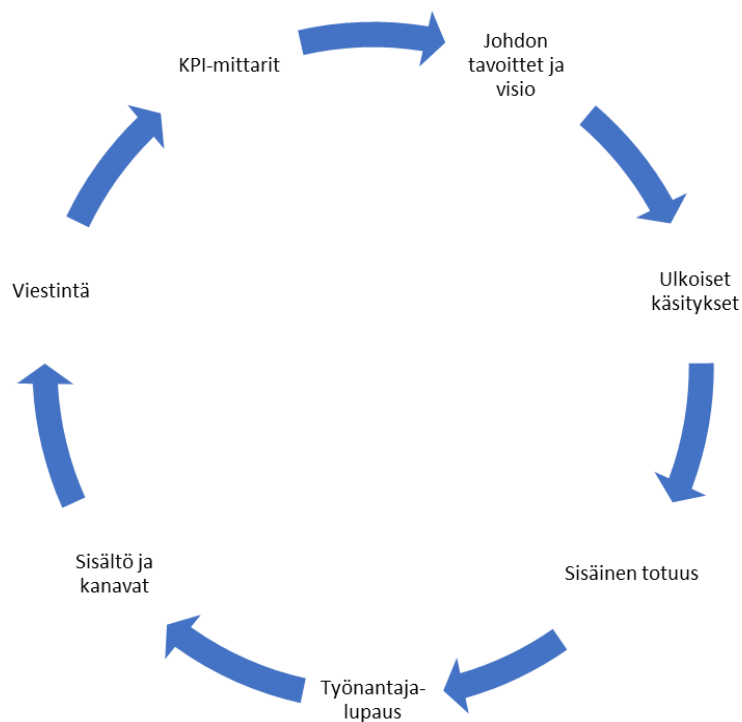
Hyvä työnantajakuva houkuttelee työntekijöitä hyvällä maineellaan, työntekijöiden viihtyvyydellä ja työntekijöiden hyvinvointiin panostamisella. Minna Kansosen julkaisussa viitattiin T-Media tutkimukseen siitä, että ihmisten työpaikan valintaan ja työpaikassa viihtyvyyteen vaikuttaa neljä päätekijää: Hyvä palkkaus, hyvä työilmapiiri, työsuhteen pysyvyys ja työn monipuolisuus ja haasteellisuus. (Kansonen, 2013.)

Aunala & Lötjönen ovat tutkineet X-, Y-, ja Z-sukupolvien työntekijöiden kokemuksia ja odotuksia työelämästä. Eri sukupolvet arvostavat työelämässä ja työnantajassa eri asioita. Kansosen kirjoittaman tutkimuksen tulokset sopivat parhaiten X-sukupolven ajatuksiin työelämästä. He arvostavat työelämässä palkkausta, työilmapiiriä, monipuolisuutta sekä työsuhteen pysyvyyttä, kun taas Z-sukupolvelle on tärkeämpää joustava työsuhde, ja painoarvo elämässä heillä on vapaaajassa ja ystävissä. (Aunala & Lötjönen 2016, 52.)

Kansosen kirjoituksessa, joka perustuu T-median tekemään tutkimukseen, mainittiin että työlle annetusta ajasta ja panoksesta halutaan saada kohtuullinen korvaus. Tämä näkyikin vuosi toisensa jälkeen työnantajamielikuvia kartoittavassa tutkimuksessa. Hyvä työilmapiiri koetaan erittäin tärkeänä työnantajakuvasta puhuttaessa. Sen ylläpitäviksi tekijöiksi on nimetty avoin, keskusteleva ja kannustava ilmapiiri, joka lisää työnantajan houkuttelevuutta merkittävästi. Varmuus työsuhteen jatkumisesta on taloudellisesti merkittävässä roolissa, samalla korostuu merkityksellisyys olla osa työyhteisöä. Työsuhteen pysyvyyden vastapainoksi työtehtäviltä odotetaan mahdollisuutta kehittää itseään ja uusia haasteita, vaihtelevuutta ja monipuolisuutta. (Kansonen, 2013.)

4.5 Työnantajakuvaan kehittäminen

”Työnantajakuvaan kehittämisen keskiössä on työnantajalupaus, joka on yhdistelmä arvoja, miellelyhtymiä ja lupauksia, jotka positiivisella tavalla vaikuttavat niin sisäisiin, kuin ulkoisiin sidosryhmiin” (Universum, 2018). Työnantajakuvaan kehittämisen tarkoituksena on vaikuttaa mielikuviin työnantajasta vastaamaan todellisuutta. Pitkäjänteinen ja johdonmukainen työ kehittää kuvaa organisaatiosta työnantajana strategiaa tukemaan ja tarkoituksenmukaiseen suuntaan. (Universum, 2018.)



KUVIO 3. Työnantajakuvaan strateginen kehittäminen. (Universum, 2018)

5. TYÖTYTYTYVÄISYYS

5.1 Työtyytyväisyyden määritelmä

Työtyytyväisyys kuvaa työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta työn sisällöstä. Työnsä mielekkyyden työntekijä perustaa arvioon työnsä ominaisuuksista ja merkityksellisyydestä, ja kokonaisvaltaisesta kokemuksesta työn sisällöstä. Työtyytyväisyys ilmenee positiivisena mielikuvana, kun taas tyytymättömyys työhön ilmenee negatiivisina tuntemuksina, jopa lamaantumisenä. Asennoituminen työtä kohtaan syntyy työntekijän asettamien odotusten ja työn ominaisuuksien kohdatessa. Työssään tyytyväiset henkilöt keskittyvät oman työpanoksensa lisäksi myös kokonaisuuteen. Työtyytyväisyys onkin osa kokonaisvaltaista hyvinvointia, joten kun aktivaatiotaso on sopiva ja työ tuottaa tekijälleen mielihyvää, on työssä viihtyminen todennäköistä, ja työtyytyväisyys korkealla. Korkean aktivaatiotason ja mielihyvän on myös huomattu synnyttävän työn imua ja innostusta. Työhön liittyvät negatiiviset tuntemukset ilmenevät leipiintymisenä, työstressinä ja pahimmillaan ne altistavat ahdistukselle tai masennukselle. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 63.)

5.2 Työtyytyväisyyden merkitys yritykselle

Tuomo Alasoini toteaa Elinkeinoelämän Valtuuskunnan raportissaan ”Mainettaan parempi työ” korkean tuloksellisuuden ja hyvinvoivan henkilöstön kuuluvan yhteen ennemmin kuin sulkevan toisiaan pois (Alasoini 2010, 17).

Työntekijät ovat yrityksen tärkein aineeton omaisuus. Mitä työtyytyväisempi henkilökunta, sitä tuottavampaa työtä he tekevät. Koska työtyytyväisyys on henkilön subjektiivinen kokemus, pitää työnantajan ymmärtää työtyytyväisyyden kokonaiskuvaa ja toiminnan kehittämistä sen välineenä, voidakseen ylläpitää tehokasta toimintaa samalla kehittäen työtyytyväisyyttä entisestään. (Adams 2007, 17.)

Henkilöstölleen tukea antava organisaatio luo ympäristön, jossa laadukkaat työolosuhteet sekä hyvin motivoituneet ja osaavat henkilöt voivat synnyttää hyvää

asiakaspalvelua, kustannustietoista ja sujuvaa tuotantoa sekä saada aikaan hyvin vaikuttavia ja hyvin saatavilla olevia palveluja. Kun henkilökunnan ei tarvitse stressata työstään, henkilökunta aikaansaa huolellista ja laadukasta työnjälkeä ja tuottaa korkeampaa asiakastyytyväisyyttä asiakaspalvelutilanteessa. (Lumijärvi 2009, 38–40.)

5.3 Sitoutuminen työtyytyväisyyden välineenä

”Sitoutuminen mittaa työntekijän psykologista samaistumista työhönsä, osallistumisen aktiivisuutta sekä saavutetun työtehokkuuden vaikutusta itsetuntoon” (Robbins ym. 2010, 63). Henkilö, joka on sitoutunut työhönsä, haluaa kehittää työympäristöään ja ilmaisee itseään työn kautta. Sitoutuminen on sekä rationaalista että emotionaalista. Rationaalisen eli järkipohjaisen sitoutumisen pohjana on palkka ja muut saavutetut edut, kun taas emotionaaliseen eli tunnepohjaiseen sitoutumiseen liittyy halu ylittää itsensä sekä henkilökohtaisella että sosiaalisella tasolla. Myös moraaliset tai etniset perusteet, esimerkiksi velvollisuudentunto työnantajaa tai työyhteisöä kohtaan ovat sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Oli syy mikä hyvänsä - sitoutunut työntekijä haluaa säilyttää asemansa organisaatiossa. (Robbins ym. 2010, 63.)

6. TOTEUTUS

Opinnäytetyöprosessi alkoi ottamalla yhteyttä potentiaalliseen toimeksiantajaan, Pirkanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjät ry:n. Vetovoimaisuuden lasku ja siitä seurannut työvoimapula kosketti niin toimeksiantajaa kuin tekijöitäkin, joten aihe valikoitui yhteisestä kiinnostuksesta vetovoimaisuuden kehittämiseen. Otsikko hioutui työtä tehdessä lopulliseen muotoonsa. Tutkimuskysymykset nousivat yhteisessä aivoriihessä, ja lopulliseen työhön tutkimuskysymyksiä tuli kaksi.

Aluksi rakentui runko opinnäytetyölle: Miten saada mahdollisimman laaja ja moninainen kokemuspohja alan vetovoimaisuudesta ja sen mahdollisesta laskusta? Miten tavoittaa sekä työnantajat että työntekijät nähdä mahdolliset eroavaisuudet ajattelussa? Lähteekö ongelma jo matkailu- ja ravintola-alan oppilaitoksista ja mitä kautta kerätä luotettavinta tietoa matkailu- ja ravintola-alan opiskelijatilanteesta? Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus ja haastateltavaksi valittiin Pirkanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjien ry johtoryhmän jäseniä yrittäjänäkökulmasta, keskisuurten ravintoloiden työntekijöitä työntekijänäkökulmasta, matkailu- ja ravintola-alan Toisen asteen oppilaitosten opinto-ohjaajia saadakseen oppilaitoksen näkökulmaa matkailu- ja ravintola-alan opiskelulinjojen vetovoimaisuudesta sekä Toisen asteen opiskelijoiden kokemuksia matkailu- ja ravintola-alalla opiskelusta.

Suunnitelmaseminaarin jälkeen haastatteluja selkiytettiin ja tiivistettiin, opiskelijoiden haastattelu jätettiin pois ja opinto-ohjaajat vaihdettiin koulutuspäälliköihin ja koulutusjohtajiin. Kaikkiin Pirkanmaan alueen matkailu ja ravintola-alan Toisen asteen oppilaitosten koulutuspäälliköihin ja koulutusjohtajiin otettiin yhteyttä lomakekyselyllä, viidestä koulutuspäälliköstä ja koulutusjohtajasta neljä vastasivat kyselyyn. Koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien nopea vastaushalukkuus ylitti positiivisesti, ja he olivatkin suhteessa aktiivisin vastausryhmä kaikista haastatelluista.

Google Forms kysely jaettiin vajaalle sadalle matkailu- ja ravintola-alalla toimivalle työntekijälle ja tulokseksi saatiin 10 vastausta. Otanta oli suuri, joten vas-

tausprosentti oli melkoinen pettymys. Kuitenkin saaduissa vastauksissa näkyi ravintolatyöntekijän arki, ja ne vastasivat annettuun aiheeseen, joten kyselyä ei lähdetty levittämään laajemmalle vastaajajoukolle.

Yrittäjähaastatteluita tehtiin kasvotusten, ja haastattelut koodattiin. Neljästä sovittusta haastattelusta kaksi olivat Pirkanmaan Matkailu- ja ravintola-alan yrittäjiltä saatuja kontakteja. Kaiken kaikkiaan otettiin yhteyttä kaikkiin Pirkanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjien johtoryhmän jäseniin, mutta huomioiden opinnäytetyön toteutuksen ajankohdan, on ymmärrettävääkin, että kaikki eivät ehtineet vastata kyselyyn pikkujoulukauden painaessa päälle. Muut haastateltavat valittiin Pirkanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjien yhdistyksen jäsenistä.

Vaikka vastausmäärät jäivät pieniksi, saatiin silti laadukkaita vastauksia, jotka kompensoivat määrää, ja hyviä näkökulmia alasta. Työntekijäotanta oli niin suuri, että sen täytyi jo siltä osin olla riittävä. Laajemmalla aikataululla olisi ollut mahdollista tehdä vielä laajempaa haastattelutyötä, mutta koska näkökulmia oli jo kolme, todettiin tämä vastausmäärän riittäväksi tutkimuksen kannalta.

Tuloksien analysointi ja johtopäätökset tehtiin annettujen ohjeistusten mukaan. Työntekijöiden, koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien kyselyt ristiintaulukoitettiin. Yrittäjien haastatteluiden purussa käytettiin hyväksi teorian ja empirian välistä vuoropuhelua sekä haastatteluiden välistä keskustelua.

7. TULOKSET

7.1 Yrittäjähaastattelut ja koulutuspäälliköiden ja koulutusjohtajien lomakekysely

Tutkimushaastatteluissa haastateltiin Pirkanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjien jäsenyhdistykseen kuuluvia yrittäjiä, Pirkanmaalla toimivien Toisen asteen koulutusta tarjoavien oppilaitosten koulutuspäälliköitä ja koulutusjohtajia sekä alalla toimivia työntekijöitä. Yrittäjien haastatteluissa nousi esiin huoli työntekijöiden saatavuudesta niin nyt kuin tulevaisuudessakin. Alalle ei ole saatavilla tekijöitä tarpeeseen, vaikka yrittäjät olisivat itse valmiita kouluttamaan työntekijöitä tehtäviinsä. Työntekijöiden ja alalle hakeutuvien koulutustaustalla ei koettukaan olevan niin suurta merkitystä kuin oikealla asenteella ja halulla oppia - lähes kaiken muun voi opettaa paikan päällä. Erityisesti sesonkiaikaan työvoimapula korostui asiakasmäärien kasvaessa. Koulutuspäälliköt ja -johtajat jakavat yhteisen huolen oppilasmäärien laskusta verrattuna viime vuosiin, sillä alan laskeneet opiskelijamäärät vaikuttavat suoraan myös alalle valmistuvien ammattilaisten määrään.

Alan vetovoimaisuuden on tutkittu olevan laskussa, ja se näkyy myös Toisen asteen oppilaitoksissa Matkailu- ja ravintola-alan koulutuslinjoilla. Myös alan yrittäjät ovat huolissaan oppilaitosten tilanteesta, ja siitä miten saataisiin koulutus vastaamaan paremmin alan ammattitaidollisia vaatimuksia. Matkailu- ja ravintola-alan yrittäjien mielestä tällä hetkellä Toisen asteen koulutus ei anna riittäviä valmiuksia toimia esimerkiksi alalla työharjoittelussa, ja työharjoittelijoiden opastus alaan lankeaa yhtä lailla työnantajien kuin oppilaitosten tehtäväksi. Opettajilta peräänkuulutetaan parempaa perehdyttämistä alaan ja yhtenä osatekijänä sille, että alalle opiskelevat eivät valmistumisen jälkeen työllisty alalle omasta halustaan, pidetään koulutuksen tarjoamaa riittämätöntä valmistamista alan vaatimuksiin, jolloin todellisuus alasta selviää vasta työharjoittelussa. Opiskelulinjan vetovoimaisuutta laskeviksi tekijöiksi koulutuspäälliköt ja -johtajat nimesivät samat tekijät, jotka myös haastatellut yrittäjät ja -työntekijät nimesivät lähes yksimielisesti: raskaan vuorotyön ja huonon palkkauksen. Anna-Maria Isolan ja Erika Mäntylän (2019) tutkimus tuki haastatteluista saatuja tuloksia.

Suurin osa yrittäjistä oli kohdannut työvoimapulaa yrityksessään, mutta havaittavaa oli, että kaikilla jonkin muotoista työvoimapulaa kohdanneilla yrittäjillä työvoimapula näyttäytyi hieman eri tavalla. Yhdellä yrittäjällä työvoimapula näyttäytyi yleisenä työvoiman saatavuusongelmana, ja hankaluutena saada edes työhakemuksia avoimeen työpaikkaan. Toisella yrittäjällä saatavuusongelma kohdistui erityisesti sesonkiaikaan, jolloin asiakasvolyymi kasvaa merkittävästi, mutta työvoimaa ei ole tarjolla vastaamaan kasvavaa asiakasmäärää. Kolmas yrittäjä koki erilaista työvoimapulaa yrityksen liikeidean mukaan, sillä kyseinen yritys oli brändätty vastaamaan tiettyä perustasoa palvelussa ja sen osaamistason henkilökuntaa ei ole vapaana tekemään satunnaisia työvuoroja, vaan heillä kaikilla on jo vakituinen työpaikka. Yrittäjien vastauksissa näkyi Aunala & Lötjösen (2019) tutkiman Z-sukupolven käytösmalli siitä, että ei haluta sitoutua yhteen tiettyyn työpaikkaan ja oma vapaa-aika arvotetaan työntekoa korkeammalle. Vastauksissa näkyi myös Collin (2019) ja Pikkarainen (2019) mainitsema matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula, jonka myös Anna-Maria Isola ja Erika Mäntylä nostivat esiin tutkimuksessaan.

Vapaata työpaikkaa täytettäessä yrittäjät kiinnittävät siinä määrin huomiota koulutukseen, että tietyt pohjatiedot alasta on kaikilla töihin tulevilla löydyttävä, kuten allergeenit ja niiden vaikutus, a la carte tarjoilun perusteet ja peruspalveluosaaaminen. Vaativamman osaamistason ravintolaan harjoittelijoita ei ole saatu, joten rekrytoinnit tapahtuvat aina jo valmiista, osaavista alan ammattilaisista. Muuten koulutustaustalla ei koeta olevan suurempaa merkitystä, kunhan ammattitaitoa ja ennen kaikkea oikeaa asennetta löytyy. Erään haastatellun yrittäjän sanoin: ”kaiken muun voi opettaa paitsi oikean asenteen”. Muita ominaisuuksia, joita yrittäjät mainitsivat arvostavansa työntekijässä, olivat tietotaito, omatoimisuus, innostus, halu oppia, luonnollisuus, iloisuus, positiivisuus, luotettavuus ja rehellisyys ja kielitaito. Myös työntekijän maineeseen kiinnitetään huomiota.

Palkkauksen haasteellisuudessa nousivat jälleen esiin erilaisten ravintoloiden erot. Siinä missä yhdellä yrittäjällä suurin haaste oli saada edes hakemuksia avoimeen työpaikkaan, oli toisella haasteena tuntee oma liikeideansa niin hyvin, että pystyy ennakoimaan kesä- ja talvikauden myyntejä ja tarvittavia työtunteja etu-

käteän voidakseen palkata riittävän määrän henkilökuntaa. Ongelmaksi muodostui tarjottavat työtunnit, koska vajaat työvuorolistat eivät kiinnostaneet työntekijöitä. Vaativamman osaamistason ravintolassa haasteeksi nousi myös raha ja palkkaus, koska korkeampi osaamistasovaatimus tarkoittaa myös korkeampaa palkkaa. Palkasta huolimatta esimerkiksi kokkeja ei ole saatavilla yhtään osaaikaisiin työsuhteisiin tekemään sesonkiaikaa, vaan kokit palkattiin suoraan vakituiselle työsuhteelle. Yrittäjiltä nousi esiin ajatus samankaltaisen liikeidean omaavien ravintoloiden työntekijäpankista, jossa voisi työntekijän palkan ja jakaa tunnit useamman saman osaamistason ravintoloiden kesken.

Yrittäjät kiinnittivät rekrytointitilanteessa huomiota ensivaikutelmaan ja siihen, miten luontevasti työnhakija tilanteessa on. Kaikki ymmärsivät jännittämisen, mutta koska työ on asiakaspalvelua, täytyy työntekijästä silti jäädä kuva hyvistä käytöstavoista ja aito halu päästä palvelemaan asiakasta - ei joutua palvelemaan asiakasta. Yrittäjiä kiinnosti myös työnhakijan halu päästä juuri heidän yritykseensä töihin, ei yleensäkin alalle töihin. Esiin nousi myös työnantajan tarve liehitellä työnhakijaa, mikäli henkilö on juuri sellainen, kenet haluaa omaan yritykseensä töihin. Kansonen on tutkinut työnantajakuva ja yrityksen mainetta, jonka osana on juurikin mainittu houkuttelevan työnantajamielikuvan ja maineen merkitys esimerkiksi rekrytointitilanteessa.

Yrittäjien arvioidessa oman yrityksensä vetovoimaisuustekijöitä, tulivat erilaisten yritysten erot jälleen selkeämmin esille. Yhdessä yrityksessä vetovoimaisuuden koettiin olevan sitä, että saa vapaat kädet tehdä itsenäisesti eikä ole tiukkoja rajoja. Töiden ohessa saa myös kouluttautua. Toinen yritys edusti perinteisempiä vetovoimaisuuden tekijöitä, joihin kuului ajallaan tuleva palkka ja turvallinen perustoimeentulo. Kolmannessa yrityksessä vetovoimaisuustekijöiksi nähtiin joustavuus, työsuhde-edut, hyvä perehdytys ja varmuus työnantajana niin palkanmaksun kuin pysyvyydenkin suhteen. Neljännen yrityksen vetovoimaisuudeksi koettiin koko yritys edustaessaan vahvaa osaamista ja ammattitaitoa, ja pystyvänsä tarjoamaan samaa oppia myös työntekijöilleen, jolloin työntekijän koettiin pärjäävän missä tahansa ravintolassa sen jälkeen. Kyseisen yrityksen vetovoimatekijä on siis yrityksen maine, joka tekee jo ansioluettelossa erittäin vahvan suosituksen.

Yrittäjät nimesivät yksimielisesti valmiutensa joustaa työvuorotoiveissa, loma-suunnittelussa ja perhevapaissa. Myös kouluttautumisen mahdollisuus työn joustavuuden puolesta nostettiin esiin.

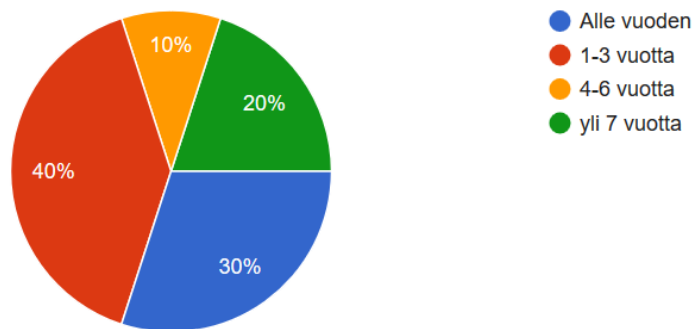
Matkailu- ja ravintola-alan tämänhetkiset tulevaisuuden näkymät eivät olleet yrittäjien mielestä erityisen suotuisat, ennemmin harmaat ja synkät. Yrittäjät kokivat, että alaan ei panosteta tarpeeksi hallituksen eikä MaRa ry:n puolesta. Yrittäjät kuitenkin halusivat ajatella, että on olemassa avaimia muutokseen. Haastatte-luista nousi kehityskohdiksi alan vetovoimaisuuden lisäämiseksi; ylpeys omasta työstä - mallia Euroopasta, yrittäjät osaltaan ”talkoisiin” edesauttamaan alan houkuttelevuuden kasvattamista, pois pyrkiminen siitä, että ravintola-ala on vain välietappi matkalla toiselle alalle, mielekkyys kuulua yhteisöön, palkkausmallin muutos peruspalkka+provisiopalkka-malliin ja alan arvostuksen nostaminen as-teittain.

7.2 Google Forms kysely työntekijöille

Tutkimus alan vetovoimaisuudesta tehtiin laadullista tutkimusta käyttäen. Laadul-linen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää syvällisemmin tutkimus-kysymystä sekä tutkimuskohteiden ajattelutapoja, motivaation lähteitä ja asen-teita. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistot ovat vaikeampia analysoida tut-kimustuloksia varten kuin määrällisen tutkimuksen, mutta tällä menetelmällä päästään syvemmälle tutkimuksessa, saadaan monimuotoisempia vastauksia ja tarkempaa tutkimustulosten analysointia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 122–128.)

Kyselytutkimukseen kerättiin tutkimusaineistoa Google Forms sovelluksen avulla. Otanta oli suuri, kyselyä jaettiin sadalle henkilölle, ja jaetuista kyselytutki-muksista 10% vastasi tutkimuskysymyksiin. Kyselytutkimukset jaettiin tutkimus-kohteille Whatsapp sovelluksen kautta. Kysymyksiä kyselytutkimuksessa oli 10 kappaletta (liite 2.), joista kaksi ensimmäistä oli monivalintakysymyksiä ja loput kahdeksan olivat avoimia kysymyksiä. Aikaa kyselyiden vastaamiseen oli 3 vuo-rokautta. Sosiaalinen media on nopeatempoista, joten kyselytutkimuksissa suo-sitellaan lyhyitä vastausaikoja, ettei kohderyhmä unohtaa vastata kyselyyn.

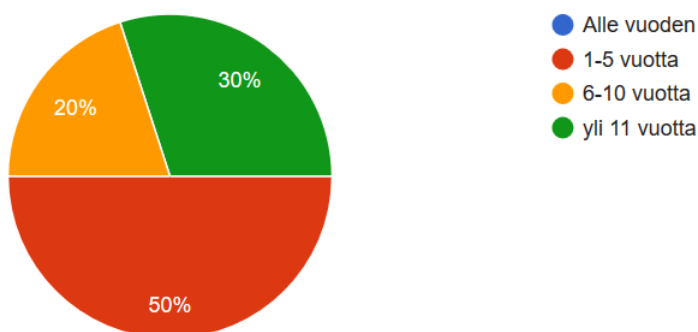
Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työsuhteessa?



KUVIO 5. Työsuhteen kesto.

Matkailu- ja ravintola-alan työntekijöille jaetun kyselytutkimuksen ensimmäisellä kysymyksellä kartoitettiin vastaajan nykyisen työsuhteensa pituutta. Kuviossa 5. esitetään, kuinka vastaukset jakautuivat. Matkailu- ja ravintola-alalla on paljon nuoria ja opiskelijoita. Ala on niin sanotusti läpikulkuala, jossa voi työskennellä opiskeluiden ohessa. Kyselyyn osallistuneista työsuhteessa alle vuoden nykyisellä työnantajalla on ollut 30% vastanneista. Yhdestä kolmeen vuotta samalla työnantajalla työskennelleitä on 40% vastanneista. 10% vastanneista on ollut samalla työnantajalla neljästä kuuteen vuoteen ja yli seitsemän vuotta alalla olleita on 20% vastanneista.

Kuinka paljon sinulla on kokemusta MaRa-alan töistä?



KUVIO 6. Työkokemus vuosina.

Työntekijöiltä kysyttiin toisena kysymyksenä työkokemuksen määrää majoitus- ja ravintola-alan töistä. Kuvio 6 osoittaa vastanneista 50% on ollut alalla vuodesta viiteen vuoteen, 20% on ollut alalla kuudesta kymmeneen vuoteen ja 30% on ollut alalla yli yksitoista vuotta. Kyselytutkimuksessa oli yllättävää tuloksissa, että alle vuoden työkokemusta ei ollut kenelläkään tutkimushenkilöistä.

Kolmannella kysymyksellä haluttiin kartoittaa minkä työntekijät kokevat parhaana työssään juuri nyt? Vastaukset sai antaa avoimina vastauksina, jonka vuoksi vastauksia ei voitu taulukoida. Vastauksissa nousi esiin työn monipuolisuus, positiiviset asiakaskohtaamiset, työilmapiiri ja työkaverit ja arvostus omaa työtä kohtaan. *“Omassa työssäni parasta on tällä hetkellä se, kun tietää itse mitä tuotteita myy ja mitä ne sisältävät, kun asiakas kysyy. Siitä tulee ammattitaitoinen olo.”* Isolan & Mäntylän (2019, 16) tutkimuksessa puhutaan tuoteyleisyydestä. He ovat tutkimustuloksissaan saaneet vastaavanlaisia tuloksia. Työntekijän arvostus omaa alaa kohtaan nousee hyvien myyntituotteiden kautta ja se tuo ammattitaitoa ja nostaa arvostusta omaa työpaikkaa kohtaan. Työnsä arvostaminen luo vetovoimaa ja hyvinvointia.

Neljännessä kysymyksessä työntekijältä kysyttiin minkä he kokevat pahimpana omassa työssään juuri nyt? Vastaajista 50%:n mielestä huono johtajuus on työssä pahinta tällä hetkellä. Vastauksissa tuli esille myös kiire ja työvuorojen

vaihtelevuus: toisinaan on paljon töitä ja toisinaan ei ollenkaan. *“Epäselvät tavoitteet, yrityksen strategian ajoittainen epämääräisyys ja henkilöstöjohtamisen puute. Myös henkilöstöresurssien optimoinnissa olisi parannettavaa”* näin kirjoitti yksi kyselyyn vastanneista. Tutkimuksemme tulos on samanlainen Isola & Mäntylän (2019, 9) tekemän tutkimuksen kanssa. Heidän tutkimuksessaan nousi näiden lisäksi huonot työehdot. Matkailu- ja ravintola-alan sesonkiluonteisuus aiheuttaa epävarmuutta alalla työskentelevien kesken, joka vaikuttaa alan vetovoimaisuuteen.

Viidentenä kysymyksenä kysyttiin mitä työntekijät arvostavat työnantajassaan? Vastanneista 50% vastasi, että joustavuutta arvostetaan työnantajassa. 40% vastasi, että työnantajan luotettavuus on asia, jota arvostaa työnantajassa. 20% arvostaa työnantajassa sitä, että työhyvinvoinnista pidetään huolta.

Kuudes kysymys työntekijöille oli millaisessa työtehtävässä he ovat viihtyneet parhaiten? Vastaaajista 40% koki mieleisekseen asiakaspalvelun, itseään kehittävät työt ja työn, josta voi kokea ammattitilpeyttä. Kolmannessa kysymyksessä todettiin, että työn vetovoima nousee, kun saa tehdä työtä, josta saa olla ammattitilpeä. Ammattitilpeys nostaa alan vetovoimaa ja arvostusta.

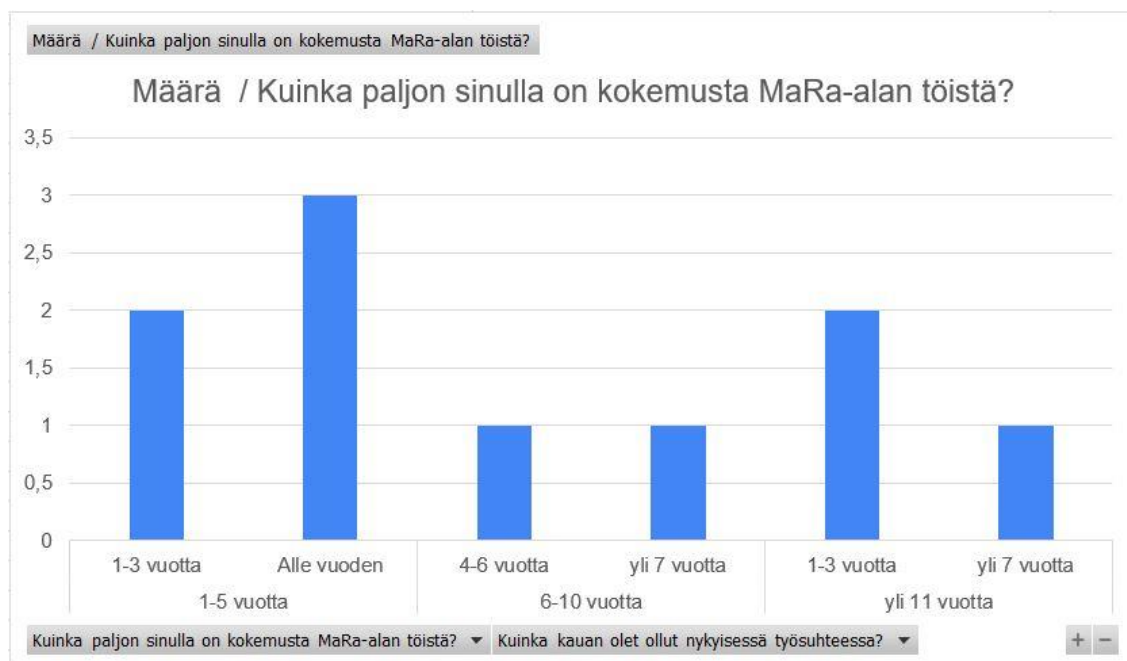
Seitsemäs kysymys oli millainen olisi unelmien työpaikka? 60% vastasi, että työilmapiirin, organisaation ja johtamisen tulisi olla kunnossa. Toiveissa olisi hyvin organisoitu työpaikka, jossa on rentoa ja mukavaa työskennellä. 10% ei ollut ajatellut asiaa ollenkaan ja näin ollen ei osannut vastata kysymykseen. *“Mukavat arvostavat työkaverit. Ei stressiä ja kireätä ilmapiiriä. Joustava, mutta organisoitu työ. Hallitut ja selkeät työtehtävät. Tarpeeksi suuri palkka, jolla tulisi toimeen. Mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi sekä ymmärretyksi.”*

Kahdeksas kysymys käsitteli alan vetovoimaisuuden lisäämistä. Millaisia asioita sinä muuttaisit, jotta majoitus- ja ravintola-alasta tulisi vetovoimaisempi? Vastanneista 70% tekisi muutoksen palkkakehitykseen. Työsuhteen joustavuutta ja työnantajan organisointikykyä haluaisi parantaa 30% vastaajista. 10% ei osannut vastata kysymykseen.

Yhdeksäs kysymys oli vaikuttaako työnantajakuva siihen, millaiseen työpaikkaan haet töihin? Vastanneista 90%:lla työnantajakuva vaikuttaa työnhakuun. *“Tällä alalla tosi paljon. Juorut kulkee ja yrityksistä puhutaan alan työntekijöiden kesken. Alalla paljon isoja toimijoita, joille raha on kaikkea muuta tärkeämpää. En yhtään ihmettele, ettei kukaan halua tehdä alan töitä enää”*

“Totta kai vaikuttaa. Varsinkin tuttavien kokemukset vaikuttavat”. Kansonen (2013) on kirjoittanut sisäisestä ja ulkoisesta työnantajakuvasta ja siitä, kuinka ensin tulisi katsoa organisaation sisälle, ja pohtia miten henkilökunta voi työpaikassa, ennen kuin aloitetaan ulkoisen työnantajakuvan kiillotus. Positiivinen ja vetovoimainen työnantajakuva muodostuu tyytyväisestä henkilökunnasta. (Kansonen 2013.) Työpaikan vetovoimaisuutta tulisi rakentaa työhyvinvoinnin kautta, koska tyytyväinen työntekijä on yrityksen paras mainos.

Kymmenes kysymys oli mitä työtyytyväisyys merkitsee sinulle? Vastanneista 90%:lle työtyytyväisyys merkitsi paljon, ja vastauksissa kerrottiin työtyytyväisyyden vaikuttavan sekä työssä jaksamiseen että heijastuvan myös työn ulkopuoliseen elämään. Vastauksista löytyi myös konkreettinen esimerkki työtyytyväisyyden merkityksestä työntekijälle: *”Erittäin tärkeää. Vuosia tein töitä huonossa ilmapiirissä. Yritin ja annoin kaikkeni. Loppujen lopuksi olin fyysisesti ja henkisesti aivan rikki revitty. Mikään ei ole tärkeämpää kuin pitää hyvää huolta alaisistaan, heidän motivaatiostaan ja jaksamisestaan. Enää en ikinä suostu huonoon epäarvostavaan kohteluun ja siksi en ehkä enää ikinä aio tehdä ravintola - alan töitä, ellei asiat alalla muutu ratkaisevasti eri suuntaan.”* Tutkimuksessaan Isola & Mäntylä (2019, 9) tulivat samaan lopputulokseen haastattelututkimuksessa, kuin millaisia vastauksia oli kyselyssä saatu. Matkailu- ja ravintola-alalla vallitsee huonosti organisoitu työ- ja huono johtamistapa, josta tulee henkilökunnalle tunne, ettei heitä arvosteta. Arvostuksen puute lisää negatiivisia ajatuksia työkohteesta ja työnantajasta ja alentaa näin oman ammattitaidon ja työn arvostamista.



KUVIO 7. Matkailu- ja ravintola-alan työkokemus vuosina versus työkokemus nykyisessä työsuhteessa.

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työsuhteessa?	Mitä työnantajan tarjoamia etuja arvostaisit?
1-3 vuotta	Hieronta, jalkahoito, hammaslääkäri
1-3 vuotta	Liikuntaseteli, hieroja
1-3 vuotta	Ruoka
1-3 vuotta	Ruokaa, juomaa, virkistyspäiviä ja jonkinlaista palkintoa arjen keskellä siitä että on onnistunut jossain hyvin
4-6 vuotta	Etu itsensä kunnossa pitämiseen. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Virkistyspäivät yhdessä työkalujen kanssa.
Alle vuoden	Liikuntaetu, jonkin asteinen työmatkaetu
Alle vuoden	Liikuntasetelit
Alle vuoden	Työkykyä ylläpitävät toiminnot, koulutusmahdollisuudet
yli 7 vuotta	Etenemismahdollisuudet, työterveyshuolto
yli 7 vuotta	Mahdollisuutta kehittyä ammatillisesti.

KUVIO 8. Työnantajan tarjoamat edut nykyisen työsuhteen työvuosiin verraten.

Nykyisen työsuhteen pituuden voidaan huomata aiheuttavan samankaltaisia vastauksia. Maksimissaan kolme vuotta samassa työpaikassa olleet kaipaavat työnantajalta etuja, jotka edistävät hyvinvointia, kuten liikuntaseteleitä, jalkahoitoa ja hierontamahdollisuutta. Yli seitsemän vuotta samassa työpaikassa olleet ovat sen sijaan enemmän kiinnostuneet itsensä kehittämisestä ja haluaisivat mahdollisuutta ammatilliseen kehitykseen ja etenemiseen. Myös työterveyshuoltoa pidetään tärkeänä. Isola ja Mäntylä ovat tutkimuksessaan tulleet tulokseen, että vetovoimaisuutta lisääviä tekijöitä ovat mielekkäät ja vaihtelevat työtehtävät ja mahdollisuus oppia uutta.

Kuinka paljon sinulla on kokemusta MaRa-alan töistä?	Mitä työnantajan tarjoamia etuja arvostaisit?
1-5 vuotta	Liikuntaetu, jonkin asteinen työmatkaetu
1-5 vuotta	Liikuntasetelit
1-5 vuotta	Ruoka
1-5 vuotta	Ruokaa, juomaa, virkistyspäiviä ja jonkinlaista palkintoa arjen keskellä siitä että on onnistunut jossain hyvin
1-5 vuotta	Työkykyä ylläpitävät toiminnot, koulutusmahdollisuudet
6-10 vuotta	Etenemismahdollisuudet, työterveyshuolto
6-10 vuotta	Etu itsensä kunnossa pitämiseen. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Virkistyspäivät yhdessä työkalujen kanssa.
yli 11 vuotta	Hieronta, jalkahoito, hammaslääkäri
yli 11 vuotta	Liikuntaseteli, hieroja
yli 11 vuotta	Mahdollisuutta kehittyä ammatillisesti.

KUVIO 9. Työnantajan tarjoamat edut työkokemukseen matkailu- ja ravintola-alalta verraten.

Kokonaistyökokemuksen alalta voi huomata antavan samankaltaisia vastauksia kuin työsuhteen pituuden nykyisessä työsuhteessa. Yli yksitoista vuotta alalla olleilla korostuu enemmän itsestään huolehtimisen mahdollisuus esimerkiksi hierojan ja liikuntasetelien muodossa, kun taas samassa työpaikassa yli seitsemän vuotta olleilla ja alalla kuudesta kymmeneen vuotta olleilla näkyy vastauksissa etenemismahdollisuudet ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Alle viiden vuoden alan työkokemuksella ja alle kolme vuotta samassa työpaikassa olleilla ei huomata erityisiä eroavaisuuksia vastauksissa.

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työsuhteessa?	Mitä asioita arvostat työnantajassa?
1-3 vuotta	Sitä että työnantaja tuntee sinut eikä pidä pelkkänä resurssina tehdä voittoa
1-3 vuotta	Joustavuutta, ymmärtäväisyyttä ja selkärankaa että muille ei anneta vain niitä huonoimpia vuoroja
1-3 vuotta	Luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja inhimillisyyksi!
1-3 vuotta	Luotettava
4-6 vuotta	Vapaus luovuuteen. Mahdollisuus jäsenkorjaajaan ja akupunktiin.
Alle vuoden	Joustavuutta
Alle vuoden	Joustavuutta, määrätietoisuutta, ymmärtäväisyyttä ja kykyä nähdä asioiden molemmat puolet (työntekijä/työnantaja)
Alle vuoden	Leppoisa ja huomioonottava
yli 7 vuotta	Luotettavuus, rehellisyys, joustavuus rajojen sisällä, henkilökunnasta huolehtiminen
yli 7 vuotta	Luottamusta, työn pysyvyyttä ja avointa keskustelua.

KUVIO 10. Arvostusta työnantajaan lisäävät tekijät nykyisessä työsuhteessa.

Nykyisessä työsuhteessa maksimissaan kolme vuotta olleilla voidaan huomata samankaltaisia vastauksia kuin neljästä kuuteen vuotta alalla olleilla. Suurimassa osassa vastauksia tärkeimmäksi arvostusta lisääväksi tekijäksi nimetään työnantajan joustavuus, kun nykyisessä työsuhteessa yli seitsemän vuotta olleilla tärkeimmäksi arvostusta lisääväksi tekijäksi nimetään luotettavuus ja työn pysyvyys.

Kuinka paljon sinulla on kokemusta MaRa-alan töistä?	Mitä asioita arvostat työnantajassa?
1-5 vuotta	Sitä että työnantaja tuntee sinut eikä pidä pelkkänä resurssina tehdä voittoa
1-5 vuotta	Joustavuutta
1-5 vuotta	Joustavuutta, määrätietoisuutta, ymmärtävyyskykyä ja kykyä nähdä asioiden molemmat puolet (työntekijä/työnantaja)
1-5 vuotta	Joustavuutta, ymmärtävyyskykyä ja selkärankaa että muille ei anneta vain niitä huonoimpia vuoroja
1-5 vuotta	Leppoisa ja huomioonottava
6-10 vuotta	Luotettavuus, rehellisyys, joustavuus rajojen sisällä, henkilökunnasta huolehtiminen
6-10 vuotta	Vapaus luovuuteen. Mahdollisuus jäsenkorjaajaan ja akupunktioon.
yli 11 vuotta	Luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja inhimillisyydet!
yli 11 vuotta	Luottamusta, työn pysyvyyttä ja avointa keskustelua.
yli 11 vuotta	Luotettava

KUVIO 11. Arvostusta työnantajaan lisäävät tekijät työkokemukseen matkailu- ja ravintola-alalta verraten.

Kokonaistyökokemuksen alalta ollessa yhdestä viiteen vuotta tai kuudesta kymmeneen vuotta, voidaan havaita samankaltaisuuksia vastauksissa. Molemmissa työkokemusryhmissä arvostusta työnantajaa kohtaan lisää joustavuus. Yhdestä viiteen vuotta kokemusta omaavat arvostavat työnantajassa myös ymmärtävääsyyttä, kun kuudesta kymmeneen vuotta alalla olleet arvostavat henkilökunnasta huolehtimista. Yli yksitoista vuotta alalla olleet sen sijaan arvostavat työnantajassa erityisesti luotettavuutta. Vastaukset ovat linjassa nykyisen työsuhteen keston kanssa; maksimissaan kuusi vuotta nykyisessä työsuhteessa olleiden suurin arvostusta työnantajaan lisäävä tekijä oli joustavuus ja yli seitsemän vuotta nykyisessä työsuhteessa olleilla suurin arvostusta lisäävä tekijä oli luotettavuus.

Aunala ja Lötjönen ovat tutkineet eri sukupolvien eroa työelämässä, ja kyselyissä voi ajatella näkyvän X- ja Y-sukupolvien suhtautumisen työhön verrattuna Z-sukupolveen. X- ja Y-sukupolvi kaipaavat työltä sitoutumista, haasteita ja vastuuta, kun taas Z-sukupolvi haluaa työltään enemmän ajanvietettä ja työn ulkopuolisen elämän kanssa yhteen sopivuutta.

	Paras asia omassa työssä			
Työsuhteen kesto				
Alle 1 vuotta	työn helppous, vapaus valita omat vuorot			
1-3 vuotta	hyvä työilmapiiri, mukavat työkaverit ja -asiakkaat			
4-6 vuotta	työn vaihtelevuus, asiakkaat			
Yli 7 vuotta	työn monipuolisuus, haasteet ja toimenkuva			

KAAVIO 12. Paras asia omassa työssä, nykyisessä työsuhteessa.

Alle vuoden nykyisessä työsuhteessa olleet nimesivät parhaaksi asiaksi omassa työssään työn helppouden ja vapauden valita vuorot. Yhdestä kolmeen vuotta nykyisessä työsuhteessa olleet nimesivät parhaaksi asiaksi omassa työssään hyvän työilmapiiri, mukavat työkaverit ja -asiakkaat. Neljästä kuuteen vuotta nykyi-

sessä työsuhteessa ollut mainitsi työn vaihtelevuuden ja asiakkaat parhaiksi tekijöiksi omassa työssään. Yli seitsemän vuotta nykyisessä työsuhteessa olleet nimesivät työn monipuolisuuden, haasteet ja laajan toimenkuvan.

	Paras asia omassa työssä				
Työkokemus alalta					
0-5 vuotta		työn helppous, ylpeys omasta työstä			
6-11+ vuotta		monipuolisuus, vaihtelevuus, asiakkaat, työkaverit			

KAAVIO 13. Paras asia omassa työssä, kokonaistyökokemus alalta.

Enintään viisi vuotta alalla olleet kokivat työssään parhaiksi asiaksi yhteneväisesti nykyisen työsuhteen keston perusteella vastanneiden kanssa työn helppouden, mutta toisena tekijänä nousi ylpeys omasta työstä. Alle kuusi vuotta alalla olleilla nousi ainoana oman työn arvostus työn parhaita puolia mietittäessä. Kuudesta kymmeneen vuotta alalla olleet nimesivät yhteneväisesti yli yksitoista vuotta alalla olleiden kanssa oman työn parhaiksi puoliksi työn monipuolisuuden, vaihtelevuuden, asiakkaat ja omat työkaverit. Jälleen kerran voi huomata eroa työkokemuksen mukaan tulleissa vastauksissa, joista voidaan päätellä, että kokemus tuo osaamista, jolloin työn helppous ei ole enää niinkään tärkeää kuin saada käyttää ammattitaitoaan työssään monipuolisesti hyvässä tiimissä.

	Pahin asia omassa työssä				
Työkokemus alalta					
0-5 vuotta		työvuorojen vähyys			
6-11+ vuotta		työn ilmapiiri, liian pienet resurssit, huono johtajuus			

KAAVIO 14. Pahin asia omassa työssä, työsuhteen kesto.

Pahinta omassa työssä sekä alle vuoden nykyisessä työsuhteessa olleilla että yhdestä kolmeen vuoteen nykyisessä työsuhteessa olleilla oli yhteneväisesti työvuorojen vähyys. Sen sijaan neljästä kuuteen vuotta nykyisessä työsuhteessa olleilla ja yli seitsemän vuotta nykyisessä työsuhteessa olleilla pahinta omassa työssä koettiin olevan työn ilmapiiri, liian pienet resurssit ja huono johtajuus. Eri-tyisesti pidempään työsuhteissa olleiden vastaukset ovat linjassa Isola & Mäntylän tutkimustuloksiin huonosta organisoinnista ja henkilöstöjohtamisen puutteesta. Alan kokonaistyökokemuksen mukaan analysoiduissa vastauksissa nä-

kyivät samat tekijät kuin nykyisen työsuhteen keston mukaan analysoiduissa vastauksissakin. Vähemmän aikaa alalla olleet peräänkuuluttivat lisää vuoroja, kun taas pidempään alalla olleet kaipasivat parempaa johtamista ja -organisointia.

	Millaisen työpaikan haluaisit tarjota					
Työsuhteen kesto						
0-5 vuotta		mukava työyhteisö, hyvä työilmapiiri, parempi palkka				
6-11+ vuotta		luotettavuus, haastavuus, tasa-arvoisuus, työntekijöiden arvostus				

KAAVIO 15. Millaisen työpaikan haluaisit tarjota työntekijälle.

Kysyttäessä millaisen työpaikan haluaisit itse tarjota työntekijälle, nousi alle vuoden samassa työsuhteissa olleilla ja yhdestä kolmeen vuotta samassa työsuhteissa olleilla tärkeimmiksi tekijöiksi mukava työyhteisö, jossa olisi hyvä työilmapiiri ja parempi palkka. Samassa työsuhteessa neljästä kuuteen vuotta ja yli seitsemän vuotta olleilla tärkeimpiä tekijöitä olivat luotettavuus, tasa-arvoisuus, haastavuus ja työntekijöiden arvostus. Vastauksissa voidaan jälleen nähdä mahdollinen sukupolvien ero, joka tuo mukanaan erilaiset ajattelutavat ja suhtautumiset työhön. Tarkasteltaessa vastauksia alan työkokemuksen mukaan, nousi erityisesti ryhmässä kuudesta kymmeneen vuotta alan työkokemusta mahdollisuus kehittyä ja kehittää.

	Millaisissa tehtävissä olet parhaimmillasi					
Työsuhteen kesto						
0-3 vuotta		asiakaspalvelussa				
4-11+ vuotta		vastuulliset-, itsenäiset-, itseä kehittävät-, esimiestehtävät				

KAAVIO 16. Millaisissa tehtävissä olet parhaimmillasi.

Kysyttäessä millaisissa tehtävissä olet parhaimmillasi, näkyi nykyisessä työsuhteessa enintään kolme vuotta olleilla yhtenäinen ja lähes yksimielinen vastaus: asiakaspalvelussa. Sen sijaan yli neljä vuotta samassa työsuhteessa olleet kokivat vahvuudekseen vastuulliset-, itsenäiset-, itseä kehittävät- ja esimiestehtävät. Vastaukset ovat linjassa aiempien vastauksien kanssa siitä, mikä on parasta omassa työssään. Kokonaistyökokemus alalta antoi vastaavat vastaukset kuin työsuhteen keston samassa työpaikassa mukaan.

Unelmien työpaikka ravintola-alalla antoi niin laajaa hajontaa vastauksissa, ettei sitä ollut mahdollista taulukoida. Yhteneväisyydeksi nykyisen työsuhteen pituudesta riippumatta nousi hyvin hallittu ja organisoitu työpaikka, jossa henkilökunta viihtyy. Myös päivätyötä arvostetaan. Kokonaistyökokemus alalta ei myöskään tuonut yhteneväisyyksiä vastauksiin.

Kysyttäessä mitä alalta tulisi muuttaa, oli yhteneväinen vastaus lähes jokaisella vastanneella: palkka. Alan heikon palkkakehityksen ollessa kaikkien tiedossa, ei vastaus sinällään yllätä ketään. Vain kaksi alalla vähän aikaa ollutta eivät osannut kertoa mitä haluaisivat alasta muuttaa.

Työnantajakuva vaikutuksesta kysyttäessä yhtä lukuun ottamatta kaikki vastanneet kertoivat työnantajakuva vaikuttavan heidän päätökseen miettiessä mihin työpaikkaan hakea. Vastanneiden mukaan työnantajakuvaan vaikuttavat omat kokemukset työnantajasta, työnantajan maine ja toisilta kuullut kokemukset työnantajasta. Sillanpää ja Hyske toteavat kirjassaan ”Yrityskuva ja maine menestekijöinä” maineen ja luottamuksen yritystä kohtaan olevan yritykselle elintärkeitä toiminnan takaamiseksi ja edistämiseksi. Työntekijöiden vastaukset ovat linjassa työnantajakuva merkityksellisyyden kanssa.

Työtyytyväisyyttä pidetään erittäin merkittävänä tekijänä kaikissa vastauksissa työkokemuksesta ja työsuhteen kestosta riippumatta. Työtyytyväisyyden todetaan vaikuttavan myös työn ulkopuoliseen elämään ja esiin nostetaan, kuinka mukava töihin on tulla, jos työilmapiiri on hyvä. Hyvän työilmapiirin merkityksen huomioiminen tukee suoraan Kansosen (2013) tutkimusta sisäisen työnantajakuva merkityksestä, jonka keskiössä on hyvinvoiva, työtyytyväinen henkilöstö. Hyvä työilmapiiri näkyi myös enintään kolme vuotta alalla olleiden aiemmassa vastauksessa siitä, mikä on parasta omassa työssä.

8. JOHTOPÄÄTÖKSET

Matkailu- ja Ravintola-alan vetovoimaisuus on laskussa, ja se näkyy sekä alan oppilaitosten laskevina oppilasmäärinä että yrittäjien vaikeutena saada palkattua ammattitaitoisia työntekijöitä, tai työntekijöitä, joista he itse voisivat kouluttaa osaavan ammattilaisen omassa yrityksessään. Alan palkkataso on heikko, ja se ei houkuttele potentiaalisia työntekijöitä fyysisesti kuormittavaan työhön, jossa on haastavat työajat. Palkkataso tulisi saada neuvoteltua ylemmäs vastaamaan työn kuormittavuutta, lisäten näin osaltaan työntekijöiden parempaa saatavuutta ja kasvattaakseen kiinnostusta alaa kohtaan. Henkilöstön hyvinvointiin panostaminen on merkittävä yrityksen vetovoimaisuutta lisäävä ja kantava tekijä, jonka panostamiseen täytyy käyttää aikaa. Myös työnantajamielikuvan ja yritysmielikuvan kehittämiseen tulee keskittää osaamista ja resursseja, sillä positiivisten mielikuvien toteuttaminen ja kehittäminen luo hyvinvoivaa ja työssään viihtyvää henkilökuntaa, joka johtaa myös organisaation ulkopuolisiin voittoihin.

Oppilaitosten laskussa olevat oppilasmäärät johtuvat täysin samoista syistä kuin alan vetovoimaisuuden aiheuttama työntekijäpula. Ellei palkkausta, henkilöstöstä huolehtimista ja hyvää johtajuutta saada kaikkia kuntoon, ei alan vetovoimaisuus ja työnantajakuva voi nousta, ja alan oppilasmäärät jatkavat laskusuhdannettaan. Ollakseen haluttava opiskelulinja tulisi koko matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuutta kehittää laajemmin kuin vain yksittäisillä yritystasoilla, jotka toki nostavat tietyn yrityksen haluttavuutta ja tunnettuutta mutta eivät auta vielä kokonaisvaltaisesti alaa. Yhteistä ryhtiliikettä tarvitaan ylhäältä hallitukselta ruohonjuuritasolle työntekijöihin saakka. On myös syytä pohtia voisiko koulutusmallin kehittämisellä saada aikaan enemmän kiinnostusta alaa kohtaan. Toisen asteen koulutuksen sulauttaminen Ammattikorkeakoulututkintoon yhdistämällä molempia koulutuksia yhdistäviä kursseja valmistaisi opiskelijaa paremmin työelämään laajemmalla ja kattavammalla koulutusmallilla, josta saisi Toisen asteen koulutusta korkeamman tutkinnon. Koska nykyään matkailu- ja ravintola-alalla tarvitaan moniosaamista, ei erilliselle kokin tai tarjoilijan tutkintolinjalle ole enää samanlaista tarvetta, vaan olisi aika kehittää moniammatillisempi tutkintolinja, joka vastaisi paremmin alan kysyntää osaavista ammattilaisista.

9. POHDINTA

Matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuuden lasku koskettaa kaikkia alalla toimivia, riippumatta siitä oletko työntekijä, työnantaja vai alan opiskelija. Tutkimuksissa nousi vahvasti esiin yrityksen vetovoimaisuuden merkitys sekä työnantajalle että työntekijälle. Jos yritys ei luo itsestään vetovoimaista mielikuvaa teoin ja mielikuvin, ei se saa työntekijöitä eikä asiakkaita kiinnostumaan itsestään, eikä kosketuspintaa asiakkaaseen. Maailma on täynnä ravintola-alan yrityksiä, jotka kaikki tarjoavat samaa matalaa palkkaa ja keskinkertaista palvelua. Ollakseen haluttava työnantaja, tulee yrityksen keskittää entistä enemmän resurssejaan maineensa kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Palkkakehityksen ollessa poikkeuksellisen huonoa verrattuna muihin palvelualoihin, tulee pystyä tarjoamaan joko kehittävä, vastuuta tarjoava ja työntekijää opettava työpaikka tai alan työehtosopimusta parempi palkka - tai vielä mieluummin molemmat.

X-, Y- ja Z-sukupolvien haluttomuus sitoutua yhteen työpaikkaan velvoittaa sekä työnantajia että alan oppilaitoksia miettimään parempia ratkaisuja urapolun kehitykseen aivan opiskelutasolta asti. Eräs yrittäjä toi haastattelussaan esiin erinomaisen ratkaisumallin siitä, kuinka tulisi voida opiskella suoraan jo korkeammalle osaamistasolle ja työllistyä sieltä sitten osaamisen ja kokemuksen mukaan eri tasoihin tehtäviin töihin.

Matkailu- ja ravintola-ala on nyt murroksessa ja sen tulisi kehittyä potentiaalisten työntekijöiden mukana, taatakseen jatkossa(kin) osaavien ammattilaisten saannin. Palkkakehityksessä pitäisi päästä työn kuormittavuutta vastaavalle tasolle, koska matkailu- ja ravintola-ala työllistää suomessa valtavan määrän työpaikkoja, ja ongelmat vaan kasvavat, ellei avoimia työpaikkoja saada täytettyä. Yrittäjät peräänkuuluttivat myös koulujen vastuuta asiassa ja opetuksen kehittämistä erityisesti Toisen asteen koulutuksissa, joissa opetuksen ei koettu valmistavan alalle riittävästi, vaan todellisuudessa nuorten opetuksen jäävän työnantajan vastuulle.

Työnantajakuvan merkitys nousi sekä yrittäjien että erityisesti työntekijöiden vastauksissa merkittävänä luottamus- ja kiinnostustekijänä. Työnantajakuvan vaikutus, erityisesti negatiivinen, tiedostettiin työntekijöille osoitetussa kyselyssä ja se onkin osoitus nykyajan työntekijöiden valveutumisesta ja oman arvon tunnosta työpaikkaa hakiessa ja -valitessa. Koska tarjontaa on enemmän kuin ammattimaisia tekijöitä, ja puskaradio kulkee, ovat työntekijät entistä vahvemmassa asemassa työvoiman saatavuuden näkökulmasta. Kun ei ole riittävästi tekijöitä, on mahdollisuus valita eniten itseään kiinnostava paikka, johon hakea sen sijaan, että hakisi yleisesti vain saadakseen töitä. Koska alalla on niin paljon tarjontaa ja erilaisia ravintoloita, ei yhdelläkään yrityksellä pitäisi olla varaa olla kiinnittämättä huomiota työnantajakuvansa kehittämiseen ja -resursointiin. Opinnäytetyötä tehdessä heräsikin kysymys, onko alan osaavia ammattilaisia ollenkaan työttömänä muusta kuin omasta tahdostaan, ja tulimme tulokseen, että emme usko näin olevan.

Työtyytyväisyyden merkitys sitouttamiselle ja työtyytyväisyydelle nousi myös sekä työntekijöiden että yrittäjien vastauksissa. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen perusta. Jos henkilökunnan työhyvinvoinnista ei huolehdi, näkyy se sekä ylimääräisinä sairaus- ja poissaolokuluina että henkilöstön sitoutumisessa yritystä kohtaan. Työtyytyväisyys on suorassa yhteydessä työnantajakuvaan ja vetovoimaisuuteen, ja jos yksi osa ei ole kunnossa, ei kokonaisuus voi toimia. Yrittäjät tiedostivat myös hyvinvoivan henkilöstön olevan yritykselle resurssi, ei kulu, ja moni yrittäjä halusikin panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin muun muassa joustavuudella ja hyvän työilmapiirin luomisella.

Kehitysehdotuksena olisi tehdä nykytilan kartoitus, jossa tietty sidosryhmä esimerkiksi työntekijät tai alan opiskelijat arvioivat yrityksen mainetta, vetovoimaisuutta ja mielikuvaa yrityksestä. Sen perusteella selvitettäisiin tavoitteet ja valittaisiin sopivat strategiat ja taktiikat työnantajamielikuvan ja vetovoimaisuuden kehittämiseksi. Organisaation vetovoima lähtee organisaation sisältä, mutta sen kehittäminen on monen eri tahon yhteistyötä, johon koko henkilöstö tulisi saada sitoutettua ammattinimikkeestä riippumatta. Yrityksen vetovoimaisuuden nykytilan kartoitus voisi olla esimerkiksi Ammattikorkeakoululle annettava opinnäytetyön aihe tai ulkoisen laadun mittaamisen väline, joka toteutettaisiin vuosittain tutkimuksena.

9.1 Tutkimuksen luotettavuuspohdinta

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä; teemahaastatteluilla ja kyselyillä. Haastatteluihin valikoitui yrittäjiä toimeksiantajalta saaduista johtoryhmän jäsenien yhteystiedoista sekä alalla toimivista muista yrittäjistä, jotka olivat myös Matkailu- ja Ravintola-alan yrittäjien jäseniä. Haastateltujen samankaltaiset kokemukset olivat yhtenäiset vastaaviin tutkimustuloksiin verrattuina, joten teemahaastattelut näin pienellä otannalla ovat valideja.

Työntekijöiden Google Forms kyselyihin vastasi 10% otannasta. Kyselyiden tulokset olivat samassa linjassa vastaaviin tutkimuksiin verraten. Kyselyissä nimettiin samat asiat alan ongelmiksi ja vetovoimaa syöviksi, kuin mitä tehdyissä tutkimuksissakin oli mainittu. Vaikka vain 10% vastasi kyselyyn katsomme tämän tutkimuksen olevan myös validi sen tuloksen samankaltaisuuden vuoksi muihin vastaaviin tutkimukseen verraten.

Koulutuspäälliköille lähetettyyn kyselyyn vastasi 60% lähetetyistä pyynnöistä. Otanta itsessään on pieni, vaikka vastausprosentti on suuri, mutta vastaukset olivat linjassa muun tutkimuksemme kanssa. Alan vetovoimaisuus on laskenut ja se on näkynyt Toisen asteen koulutukseen hakevien opiskelijoiden määrässä.

Kolmelta eri näkökannalta toteutetusta tutkimuksesta saatiin suppeasti, mutta mielenkiintoista tutkimusmateriaalia. Tutkimustulokset ovat kuitenkin samassa linjassa alalla työskentelevien asiantuntijoiden lausuntojen ja alasta tehtyjen tutkimusten kanssa, joten todetaan että tutkimus on validi ja onnistunut.

9.2 Oman tekemisen arviointi

Haastattelupyynnöjä tehdessä ja potentiaaliisiin haastateltaviin yhteyttä ottaessa törmättiin samaan ongelmaan, joka on toistunut läpi opiskeluajan; haastateltavat ovat kiireisiä eikä heillä ole riittävästi aikaa ja/tai mielenkiintoa vastata kyselyihin. Ajankohta opinnäytetyölle oli erityisesti yrittäjähaastatteluista tehdessä haastava,

sillä pikkujoulukausi alkaa olla ajankohtainen ja tutkimuksessakin todettu työvoimapula on todellinen, joten yrittäjillä on omien yrityksiensä kanssa niin sanotusti kädet täynnä.

Sovitut haastattelut onnistuivat odotetusti ja niissä voitiin huomata olevan eduksi vankka kokemuspohja ravintola-alalta, joka erityisesti yrittäjiä haastatellessa toi haastattelutilanteeseen lisäarvoa tasaamalla yrittäjä-opiskelija asetelmaa ja loi haastatteluilmapiiristä avoimen ja keskinäistä vuoropuhelua mahdollistavan. Haastatteluissa käydyt keskustelut olivatkin opinnäytetyön parasta antia, tarjoten sekä ajantasaista näkemystä alan vetovoimaisuudesta, että paljon samankaltaista ajattelua mitä teoriaviitekehyksestä nousi esiin. Yrittäjiltä tuli myös kannustavaa palautetta siitä, kuinka he kokivat opinnäytetyön aiheen kiinnostavaksi, kaikkia koskettavaksi ja hyödylliseksi.

Matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuudesta ei niinkään ole kirjoitettu kirjoja kuin artikkeleita, jolloin opinnäytetyön kasaaminen vaati oman kokemuspohjan hyödyntämistä kokonaiskuvan luomisessa ja sitä kautta tiedon kasaamisessa. Tässä aiheessa oli ehdottomasti etua siitä, että tekijöitä oli kaksi, koska työn tekeminen oli isolta osin vuorovaikutusta ja yhdessä asioiden ideointia kirjallisen materiaalin vähyydestä johtuen.

Vaikka vankasta kokemuspohjasta oli työtä tehdessä hyötyä, nousi se myös haasteeksi, koska molemmilla oli jo ennalta vuosikymmenten kokemus alalta, ja näin ollen myös valmiiksi vahva näkemys ja käsitys alan vetovoimaisuudesta. Käsitys ei sinänsä ollut väärä, mutta oli osattava myös antaa tilaa muiden kokemuksille ja ajatuksille, eikä automaattisesti olettaa, että heidän kokemuksensa olisi omaamme vastaava.

Opinnäytetyön aihe oli todella mielenkiintoinen ja sitä oltaisiin mielellään tutkittu laajemmaltikin, mutta aikataulun ollessa tiivis oli työtä tehdessä pidettävä työn raja-alue mielessä, ettei asiasta lähdetty rönsyilemään, koska innostusta aiheeseen ja erityisesti sen ratkaisemisen pohtimiseen oli paljon. Työn tarkoitus ei kuitenkaan ollut ratkaista koko alaa koskettavaa vetovoimaisuuden laskua, vaan tarjota toimeksiantajalle monesta näkökulmasta kokemuksia matkailu- ja ravintola-alan

vetovoimaisuudesta ja kokemuspintaa sekä kehittämis ehdotuksia työntekijätasolta lähtien. Tässä onnistuimme tavoitteen mukaisesti.

LÄHTEET

Adams, J. 2007. Managing people in organizations- contemporary theory and practise. New York; Palgrave MacMillan. Luettu 20.10.2019

Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ- kymmenen väitettä työelämästä. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf Viitattu 20.10.2019.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine, menestystekijä. Helsinki: WSOY.

Aunala, S & Lötjönen, R. 2016. Nuoret sukupolvet työelämään. Luettu 16.10.2019 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115625/Nuoret%20sukupolvet%20tyoelamaan..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Välikangas, L. Businesslike.fi. 4.4.2014. - z-sukupolvi työelämässä. Luettu 20.10.2019 <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>

Collin, P. Yle uutiset 4.6.2019. - Suomessa on nyt huutava pula ravintola-alan työntekijöistä. - ravintoloitsija lupasi Facebookissa 400 euroa sille, joka löytää työntekijän. Luettu 16.10.2019 <https://yle.fi/uutiset/3-10813429>

Hartwall. Miltä näyttää matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuus. Luettu 19.10.2019 <https://www.hartwall.fi/inspiroidu/trendit/2018/milta-nayttaa-matkailu-ja-ravintola-alan-tulevaisuus/>

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. WSOYpro. Helsinki. Luettu 12.11.2019

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hyvärinen, H. Mylab 18.6.2012. Näkökulma -Työpaikan vetovoimaan kannattaa panostaa. Luettu 20.11.2019 <https://www.mylab.fi/tyopaikan-vetovoimaan-kannattaa-panostaa/>

Isola, A-M & Mäntylä, E. Työpaperi 9/2019. Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita. Luettu 19.10.2019 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137757/URN_ISBN_978-952-343-303-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kansonen, M. 2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Luettu 19.10.2019 <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Juvenes Print.

Malmelin, M & Hakala, J. 2012. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Jyväskylä: Talentum.

Mara 06/2019. Työllisten määrä. Luettu 16.10.2019 <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>

MaRa 14.10.2019. Matkailu-, ja ravintola-alan kesämyynti kasvoi edellisvuodesta. Luettu 18.10.2019 <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2019/matkailu-ja-ravintola-alan-kesamyynti-kasvoi-edellisvuodesta.html>

Universum 2018. Työnantajakuva kehittäminen. Luettu 18.10.2019. <https://universumglobal.com/fi/tyonantajakuva-kehittaminen/>

Pikkarainen, A. Iltalehti 8.10.2019. -Työntekijäpula ajoi yllätysratkaisuun: Ruukalle kausityöntekijöitä Filippiineiltä asti- huolta kylmään sopeutumisesta. Luettu 16.10.2019 <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/9cd0884d-61aa-4ef8-b2e7-638145077178>

Pikkarainen, A. Iltalehti 13.10.2019. -Kokkipula riivaa Lappia: Nyt puhuu eteläsuomalainen Sami- "Mahdollisimman halvalla ja näkemiin". Luettu 16.10.2019 <https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/b1b8b149-e992-44dd-bc95-e673eadf10d1>

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited. Luettu 20.10.2019

Taponen, A. 1970. Yrityskuva. Helsinki: Sininen kirja Oy.

Työteho seuranta 24.10.2016. Henkilöstön voimavarat ja digiloikka. Luettu 13.11.2019 <https://www.epressi.com/tiedotteet/yritysjays/ravintola-alan-haasteet-uudet-toimintatavat-henkiloston-voimavarat-ja-digiloikka.html>

Visit Finland 2016. Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2013–2014. Matkailutilinpito. Luettu 16.10.2019 <http://www.visitfinland.fi/studies/matkailutilinpito-matkailun-talous-ja-tyollisyysvaikutukset-2013-2014>.

Välikangas, L. Businesslike.fi. 4.4.2014. - Z-sukupolvi työelämässä. Luettu 20.10.2019 <https://businesslike.fi/z-sukupolvi-tyoelamassa-liisa-valikangas/>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu MaRa-alan yrittäjille.

Onko yrityksesi kokenut työvoimapulaa/työpaikkaan ei ole löytynyt sopivaa hakijaa?

Minkälaisia asioita arvostat työntekijässä?

Minkälaista työntekijää olet hakenut avoimeen työpaikkaan, onko koulustaustalla merkitystä?

Mitkä asiat koet haasteellisena työntekijän palkkauksessa?

Millaiseen asioihin työntekijässä kiinnität huomiota rekrytointitilanteessa?

Minkä koet olevan oman yrityksen/yrityksien vetovoimatekijä työntekijän näkökulmasta?

(Vetovoima: asia miksi työntekijä on kiinnostunut juuri Sinun yrityksestäsi)

Millaisia joustoja olet valmis tekemään työntekijän vuoksi työsuhteessa?

(On tutkittu, että tulevaisuudessa työnantajat markkinoivat yritystä ja työpaikkaansa potentiaalisille työntekijöille, ja työntekijät valitsevat työpaikkansa ja työsuhteensa sen mukaan, miten se sopii heidän elämäänsä)

Millaisena näet tulevaisuuden MaRa alalla työntekijöiden suhteen?

Liite 2. Google Forms kysely MaRa-alalla toimiville työntekijöille.

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työsuhteessa?

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- yli 7 vuotta

Kuinka paljon sinulla on kokemusta MaRa-alan töistä?

- Alle vuoden
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 11 vuotta

Mikä on mielestäsi parasta omassa työssäsi juuri nyt?

Mikä on mielestäsi pahinta omassa työssäsi juuri nyt?

Mitä asioita arvostat työnantajassa?

Mitä työnantajan tarjoamia etuja arvostaisit?

Jos olisit työnantaja, minkälaisen ravintola-alan työpaikan haluaisit tarjota työntekijälle?

Minkälaisissa työtehtävissä olet viihtynyt kaikista parhaiten?

Minkälainen olisi sinun unelmiesi työpaikka ravintola-alalla?

Mitä asioita muuttaisit matkailu- ja ravintola-alalla, jotta alasta tulisi veto-voimaisempi?

Vaikuttaako työnantajakuva (työnantajan maine, imago) siihen, millaiseen työpaikkaan hakeudut? Miten?

Mitä työtyytyväisyys merkitsee sinulle?

Liite 3. Lomakekysely MaRa-alan Toisen asteen oppilaitosten koulutusjohtajille ja -pääliköille.

Kuinka kauan olet toiminut nykyisissä työtehtävissäsi?

Ovatko alan opiskelijamäärät laskussa verrattuna viime vuosiin? Kuinka paljon?

Onko alan opiskelulinja vetovoimainen verrattuna muihin opiskelulinjoihin?

Mikä vetää mielestäsi nuorta ravintola-alalle opiskelemaan?